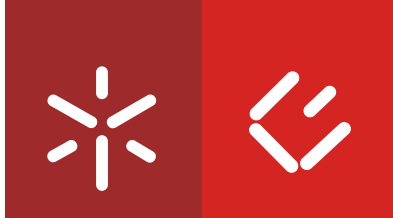


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Alda Miranda Mações Viana

**Integração dos imigrantes de Leste  
nas organizações  
- Uma abordagem às Políticas e Práticas  
de Recursos Humanos desenvolvidas**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Alda Miranda Mações Viana

**Integração dos imigrantes de Leste  
nas organizações  
- Uma abordagem às Políticas e Práticas  
de Recursos Humanos desenvolvidas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado**

## Declaração

Nome: Alda Miranda Mações Viana

Endereço Eletrónico: aldamacaesviana@hotmail.com

Título de Dissertação:

Integração dos imigrantes de Leste nas organizações. Uma abordagem às Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas.

Orientador:

Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

Designação do Mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ano de conclusão 2016

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho

Assinatura:

---

## Agradecimentos

Um agradecimento a todos os professores que fizeram parte do meu trajeto acadêmico. Em especial, à Prof. Carolina Machado que foi um auxílio numa mudança cujo culminar é este trabalho: por toda a orientação, pela disponibilidade, partilha e paciência. A toda a minha família pelo suporte que representou (e representa) ao longo deste ano, principalmente aos meus pais e irmã.

## **Resumo**

O fenómeno migratório é uma realidade incontornável nas sociedades contemporâneas europeias. Assumindo-se como um pólo de atração migratório, o Continente Europeu regista um elevado fluxo imigratório, onde Portugal, não fugindo à regra, tem vindo nas últimas décadas a obter semelhantes registos. A multiculturalidade vigente nas sociedades europeias é um reflexo demonstrativo do impacto que as migrações têm vindo a exercer sobre o domínio social e laboral, tornando-se imperativa a reflexão em torno das possíveis crispações que poderão advir de todo este fenómeno. A ambiguidade subjacente ao binómio exclusão/integração reforça a necessidade de se construírem alicerces políticos mensuráveis, de forma a ser fomentada a harmonização migratória que possibilitará um espírito de tolerância entre comunidades estrangeiras e nacionais. Em Portugal assistiu-se, muito recentemente, a uma espécie de descentralização dos serviços migratórios através da criação de Centros Locais de Apoio à Integração de Imigrantes que procuram uma maior proximidade junto das comunidades imigrantes. Este trabalho procura, num primeiro momento, fornecer dados elementares relacionados com o fenómeno migratório e com a importância da integração destes indivíduos nas nossas organizações.

Dada a escassez de análises empíricas sobre este tema no mercado de trabalho qualificado português (Miranda, 2009), torna-se interessante estudar todas as políticas e práticas de recursos humanos aplicadas a estes indivíduos, pelo facto de serem imigrantes. Posto isto, o estudo, mediante a realização de 15 entrevistas a trabalhadores imigrantes dos países de leste, procura abordar de que forma estes imigrantes se conseguiram integrar no nosso país e nas nossas organizações.

Os resultados obtidos indicam que infelizmente, no que diz respeito às políticas e práticas de recursos humanos utilizadas pelas organizações estas não se têm verificado. Como tal, a ausência destas práticas torna-se um dos maiores entraves para o sucesso do acolhimento e integração destes imigrantes.

***Palavras-chave:*** Migrações; Imigração em Portugal; Integração; Políticas migratórias, políticas e práticas de RH.

## **Abstract**

The migratory phenomenon is an unavoidable reality in European contemporary societies. Assuming as a pole of migratory attraction, the continent has a high migratory flow, which Portugal, not running the rule, has in recent decades to obtain similar records. The current multiculturalism in European societies is a reflection demonstrating the impact that migration has been carrying on the labor and social field, making it imperative to reflection on the possible *crispações* that might result from this whole phenomenon. The underlying ambiguity the binomial exclusion / integration reinforces the need to build measurable political foundations, in order to be promoted migration harmonization will enable a spirit of tolerance between foreign and national communities. In Portugal we saw it, very recently, a kind of decentralization of migration services through the creation of Local Centres to Support the Integration of Immigrants seeking greater proximity among immigrant communities. This work looks, at first, to provide basic data related to the migratory phenomenon and the importance of integrating these individuals in our organizations.

It is interesting to study all human resource policies and practices applied to these individuals, because they are immigrants, given the scarcity of empirical analyzes on this topic in skilled Portuguese labor market (Miranda, 2009). That said, the study, by conducting 15 interviews with migrant workers from eastern countries, seeks to address how these immigrants are successfully integrated in our country and in our organizations.

The results indicate that unfortunately, in regard to human resource policies and practices used by organizations to have these unchecked. As such, the absence of these practices becomes one of the greatest obstacles to the success of reception and integration of immigrants.

**Keywords:** Migration; Immigration in Portugal; Integration; migration policies, HR policies and practices.



## Índice Geral

Introdução.....	1
I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
1. Conceito de Migração .....	7
2. Imigrante .....	8
3. Novos fluxos de imigração em Portugal: o novo posicionamento de Portugal no sistema migratório europeu .....	9
4. Caracterização da população estrangeira a residir em Portugal com base nos Censos 2011.....	12
4.1 Distribuição Territorial .....	12
4.2 Distribuição por Nacionalidade .....	13
4.3 Distribuição por Sexo e estrutura etária .....	13
4.4 Estado civil e conjugalidade .....	14
4.5 Nível de escolaridade .....	15
4.6 Caracterização socioeconómica .....	15
4.7 Habitação .....	16
4.8 Problemática da gestão da diversidade e da discriminação em contexto organizacional .....	17
5. Integração .....	19
6. Portugal e a imigração.....	27
6.1 Perceções sobre a imigração em Portugal .....	28
6.2 Opinião sobre a inserção laboral dos imigrantes.....	29
6.3 Estrutura de oportunidades políticas face à imigração .....	30
6.4 Portugal no contexto da União Europeia: Índice de políticas de integração.....	35
6.5 Imigração feminina: contacto e perceções .....	36
6.6 O papel das justificações na expressão de atitudes preconceituosas .....	37
7. Políticas e Práticas de Recursos Humanos possíveis de serem desenvolvidas nas organizações.....	38
7.1 Recrutamento.....	47
7.2 Seleção .....	51
7.3 Acolhimento/Integração .....	52
II. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO .....	58
8. Objetivos e motivos.....	60
9. Metodologia .....	60
III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	64



10.	Os participantes: características sócio-demográficas.....	65
11.	Situação Laboral .....	69
12.	Tipos de apoios encontrados .....	71
13.	Aspetos de inserção dos migrantes na sociedade portuguesa .....	73
14.	Integração na sociedade portuguesa .....	74
15.	Perspetivas futuras dos imigrantes e a sua Integração nas organizações .....	75
16.	Identificação das políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas pelas organizações em estudo .....	76
IV.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
19.	Conclusão .....	83
20.	Recomendações para futura investigação .....	87
21.	Limitações do estudo .....	88
	Referências Bibliográficas .....	90
V.	Apêndices .....	107
	Apendice 1.....	109

## Índice de Quadros

Quadro 1. Gestão de pessoas baseada em evidência.....	41
Quadro 2. Melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	43
Quadro 3. Incumbências e desígnios da Gestão de Recursos Humanos.....	47
Quadro 4. Caraterísticas sociodemográficas dos participantes.....	68

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. População de nacionalidade estrangeira.....	12
Gráfico 2. População estrangeira residente em Portugal.....	13
Gráfico 3. Ranking das nacionalidades mais representativas.....	13
Gráfico 4. Estrutura etária da população portuguesa e estrangeira, 2011.....	14

## Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura Institucional.....	26
--	----

## **Introdução**

O presente estudo tem como objetivo principal a análise da integração dos imigrantes nas organizações nacionais, contribuindo assim para uma melhor compreensão da inserção dos mesmos. Pretende também compreender a forma como as nossas organizações se adaptam a esta nova realidade.

A vontade de aprofundar um pouco mais este tema extremamente delicado e controverso e o facto de ser uma das questões mais marcadas na atualidade fez com que optasse pela escolha desta temática.

Seguindo a definição de Pires (2003) relativamente ao significado de integração admite-se que esta diz respeito aos modos de incorporação dos atores em novos quadros de interação em consequência de episódios de mudança social e de deslocamentos intra-sistema de ordem (ciclos geracionais ou mobilidade social), ou inter-sistemas de ordem (migrações) (Pires, 2003).

Mais do que meros agentes económicos, é de agentes sociais que se trata, pessoas que construíram aqui a sua vivência e para quem a permanência em Portugal passou a ser um parêntesis cada vez mais envolvente.

Um dos maiores desafios para as organizações atuais que contenham este grupo de trabalhadores consiste em saber se são ou não capazes de oferecer apoio a estes imigrantes, nomeadamente através das suas políticas e práticas de recursos humanos, pois esse apoio contribui não só para a retenção dos mesmos na organização mas também para o próprio sucesso do processo de adaptação, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais.

Deste modo, torna-se imprescindível ter em conta as implicações globais dos imigrantes em contexto organizacional. Devendo todas as empresas tentar assumir não só um compromisso mas também o dever de proporcionar políticas e práticas (atuais e futuras) que levem a uma melhor integração destes imigrantes.

Este elevado fluxo de imigração que decorre nos dias de hoje poderá quebrar barreiras e desmistificar estereótipos culturais, facilitando cada vez mais a integração dos imigrantes no mercado de trabalho.

Neste sentido, desenvolveu-se uma questão que irá orientar a investigação:

*Quais as políticas e práticas utilizadas pelas organizações no acolhimento destes indivíduos?*

Com vista a alcançar resposta para esta questão de partida, a proposta de investigação aqui apresentada recorre a um objeto de estudo concreto, ou seja, os trabalhadores de uma organização.

O presente estudo terá como objetivo avaliar a forma como as organizações se adaptam a estes indivíduos e que políticas e práticas de integração utilizam no intuito de lhes proporcionar uma melhor adaptação.

Para levar a cabo tal propósito, a presente dissertação divide-se em quatro partes: a revisão bibliográfica, a contextualização do estudo empírico, a análise e discussão de resultados e, por último, as considerações finais.

Na primeira parte, referente aos sete primeiros capítulos, é onde se clarifica a posição relativa a opções teóricas, isto é, a análise da literatura. O primeiro capítulo começa por esclarecer de uma maneira geral em que consiste este fenómeno da migração, seguindo-se um outro capítulo relacionado com os imigrantes, para depois se dar início aos restantes capítulos, nomeadamente relacionados com o posicionamento de Portugal nesta vertente, uma breve caracterização da população imigrante em Portugal tendo em conta os CENSOS 2011, a integração, Portugal e a imigração e por último as políticas e práticas de recursos humanos.

A segunda parte, a contextualização do estudo empírico, dá lugar às questões metodológicas, dividindo-se em duas secções: objetivos e motivos e investigação. Nesta última secção é justificada a escolha de uma metodologia qualitativa e do método de recolha de dados através da entrevista semiestruturada.

Na terceira parte do estudo procede-se à análise e interpretação dos dados recolhidos a partir de 15 entrevistas semiestruturadas. Deste modo, com base nos relatos contados pelos imigrantes de leste (homens e mulheres), identifica-se e reflete-se sobre as características sociodemográficas do grupo de participantes, desenvolvendo-se, com

o fim de expor a análise e interpretação da informação recolhida, os seguintes tópicos: as habilitações literárias dos entrevistados, a sua situação laboral, os diversos tipos de apoio que estes tiveram disponíveis com vista a uma melhor integração no nosso país, aspetos de inserção dos imigrantes na nossa sociedade, como ocorreu a sua integração em Portugal, quais as suas perspetivas futuras (se pretendem ficar no nosso país ou retornar aos seus países de origem), como ocorreu o processo de integração dos mesmos nas organizações onde se encontram; e por fim, quais as políticas e práticas utilizadas pelas organizações com vista a facilitarem a sua integração no mercado de trabalho.

O presente trabalho termina com as conclusões sobre a análise das entrevistas e investigação em geral, seguidas de recomendações para uma melhor integração destes indivíduos, culminando com algumas pistas para uma intervenção futura. Ainda aqui, é incorporado um subcapítulo referente às limitações que surgiram durante a realização do presente estudo.





## **I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**



## 1. Conceito de Migração

Definir conceitos nesta temática torna-se uma tarefa relevante, contudo delicada, uma vez que a complexidade do fenómeno migratório, a sua multiplicidade de formas e a própria evolução, leva a que seja necessário ter em conta uma reflexão aprofundada e contínua.

Alguns autores definiram a migração como “*uma mudança física de uma sociedade para outra*” (Eisenstadt, 1953, p.169) ou, “*migração é o movimento físico de indivíduos dentre e entre sistemas*” (Johnson, 1997, p. 148).

No mesmo sentido, o INE descreve as migrações como se tratando da deslocação de uma pessoa através de um determinado limite espacial, com intenção de mudar de residência de forma temporária ou até mesmo permanente (INE, 2003).

Já na opinião de Ramos (1993; 2008) o processo migratório não é só sinónimo de encontro cultural, mas implica adaptações sociais e psicológicas a novos meios, novas culturas de acolhimento, em suma, ao desconhecido.

Em relação à forma como as migrações se perpetuam, Jackson (1991) fala sobre migrações voluntárias e migrações forçadas. Como os próprios nomes indicam, no primeiro caso o ato de migrar é tomado de livre e espontânea vontade por parte do migrante. Por seu turno, as migrações forçadas baseiam-se na coação individual que força o migrante a abandonar o seu país de origem. São claramente dois tipos distintos de migrações, onde o termo voluntário deixa bem clara a preponderância da ação individual na deslocação migratória e o termo forçado demonstra uma movimentação individual resultante de uma pressão que lhe é externa.

Quando se fala do conceito migração, torna-se fundamental referir a importância do Observatório das Migrações (OM). Este é uma unidade informal no âmbito do Alto Comissariado para as Migrações (ACM) que tem por função o estudo e acompanhamento estratégico e científico das migrações. Sucede ao Observatório da Imigração, criado em 2002 no âmbito do ACIME. O Observatório das Migrações é responsável pelo lançamento de estudos e organização de conferências de grande relevo para a compreensão em Portugal dos fenómenos migratórios.

O Observatório não dispõe de qualquer estrutura própria nem é dotado de uma equipa permanente. Possui uma direção que é responsável pela respetiva atividade científica, e que responde perante o Alto Comissariado quanto à realização dos objetivos para que foi criado. O orçamento do Observatório está integrado no do ACM (<http://www.om.acm.gov.pt/>).

Com o Observatório das Migrações, o ACM - Alto Comissariado para as Migrações pretende aprofundar o conhecimento sobre a realidade das migrações em Portugal, para poder definir, executar e avaliar políticas eficazes de integração para as populações migrantes.

Quando falamos na migração, importa ter também em conta a migração legal e a própria mobilidade. Na análise destas duas vertentes, há que ter presente que a atratividade de migrantes laborais para Portugal é afetada por dois elementos conjunturais determinantes: por um lado, o impacto da crise financeira no comportamento recessivo da economia e consequente aumento do desemprego; e por outro lado, o crescimento económico que se tem verificado nos principais países de origem migratória para Portugal, em particular o Brasil e Angola.

## 2. Imigrante

Portugal, tradicionalmente país de emigração para os mais diversos destinos geográficos, conheceu, nas últimas décadas, uma nova realidade de fluxos regulares e relativamente intensos de imigrantes.

*“A visão de Portugal como país de imigração surge (...) aquando do período que sucede à entrada de Portugal na CEE (...) Portugal deixou de ser um país tradicionalmente de emigração para se assumir como país de imigração e acolhimento de cidadãos estrangeiros, à procura de melhores condições de vida”.*

*(Santos, 2004: 107)*

A entrada no século XXI ficou marcada pelo alargamento da UE a países do leste, que permitiu uma vinda crescente de imigrantes oriundos de países como a Roménia e a Ucrânia para Portugal. Se anteriormente a imigração era consequência de uma afinidade histórica e cultural, com estas movimentações vindas do leste o conceito

migratório nacional foi completamente alterado, concedendo um sentido mais económico às deslocações dos imigrantes.

Este novo tipo de imigrantes apresenta características muito distintas dos anteriores trabalhadores não qualificados, nomeadamente dos trabalhadores africanos, pois grande parte detém elevadas habilitações literárias.

Segundo o estudo do ACIDI (2003), os imigrantes de países de Leste têm uma formação escolar bastante superior aos imigrantes de outras regiões e mesmo aos portugueses. Cerca de 31 por cento dos imigrantes tinham formação académica superior e os restantes 69 por cento tinham completado o ensino secundário ou equivalente formação técnica.

No entanto, as dificuldades existentes no reconhecimento dos diplomas habilitacionais dos imigrantes de leste fazem com que exista um subaproveitamento das capacidades destes imigrantes, enviando muitos deles para setores como a construção civil, a indústria transformadora ou até mesmo para a agricultura.

Em suma, Portugal nestas últimas décadas registou uma mudança bastante acentuada nos seus fluxos migratórios através do balanceamento entre saídas e entradas no país e de uma diversificação constante das características dos seus imigrantes.

### **3. Novos fluxos de imigração em Portugal: o novo posicionamento de Portugal no sistema migratório europeu**

No contexto das migrações internacionais a Roménia tornou-se nos últimos anos um importante país de origem de emigrantes. Tal fica a dever-se, por um lado, à frágil situação económica do país e, por outro, à necessidade de forças de trabalho por parte de diversos países de destino. Num espaço de tempo relativamente curto, os migrantes romenos tornaram-se um grupo nacional importante em alguns países da União Europeia.

Portugal é, como os restantes países do Sul da Europa, um país de imigração recente. De facto, o número de estrangeiros a residir em território nacional era, em 1981, de apenas 54.414; ou seja, 0.6% do total da população residente. Apesar do crescimento da população estrangeira ser constante durante os anos 80 e 90, em 2000 o número de estrangeiros com residência legal era ainda e apenas de 208.198 pessoas, ou seja aproximadamente 2% da população do país (Baganha e Marques, 2001; SEF, 2014).

Em suma, a presença de imigrantes em Portugal era, até 2000, relativamente fraca e a maioria dos movimentos que ocorriam podiam atribuir-se diretamente ao nosso passado colonial, às nossas relações históricas e culturais bem como às nossas relações económicas.

O acentuado crescimento na procura de mão-de-obra, causado pelo “boom” no setor da construção civil e obras públicas, verificado no final dos anos 90, início do milénio, não foi em larga medida satisfeito pelas fontes de fornecimento tradicionais, imigrantes dos PALOP<sup>1</sup> e do Brasil, mas sim por novas e inesperadas fontes, nomeadamente por imigrantes de países do leste europeu, e particularmente da Ucrânia (Baganha et al., 2002).

Tendo em conta os padrões migratórios dos anos 80 e dos anos 90 esta mudança foi súbita e inesperada. Particularmente imprevisível porque Portugal não adotou, durante este período, nenhuma política pró-ativa de recrutamento de imigrantes do leste europeu, nem tinha quaisquer laços históricos, culturais ou económicos privilegiados com esta região a que se possa atribuir este súbito e intenso movimento de trabalhadores imigrantes desta região para Portugal.

A análise das estatísticas relativas ao início do século XXI permite confirmar o valor residual e, largamente, irregular da imigração proveniente da Europa de Leste no total da população imigrante em Portugal.

A alteração da legislação aplicável a estrangeiros residentes e, nomeadamente, a criação de um novo enquadramento legal para estrangeiros que trabalhavam em Portugal, as denominadas Autorizações de Permanência (AP), concedidas ao abrigo do D.L. n.º 4/2001 de 10 de Janeiro, vieram possibilitar a regularização de um número considerável de trabalhadores imigrantes. As autorizações de permanência permitiram visualizar a emergência em Portugal de comunidades imigrantes anteriormente pouco significativas do ponto de vista quantitativo, assistindo-se a que, pela primeira vez, os imigrantes ucranianos, romenos, moldavos ou russos surgissem no topo das estatísticas da imigração em Portugal. Permitiu, igualmente, tomar consciência de que a imigração em Portugal já não se encontrava confinada às regiões de acolhimento tradicionais, antes se dispersando por todo o território nacional numa mudança com impacto real na forma de integração social dos imigrantes.

---

<sup>1</sup> Países africanos de língua oficial portuguesa.

A maior perplexidade que surge quando analisamos as migrações da Europa de Leste para Portugal tem a ver com o facto destas terem sido extraordinariamente intensas e concentradas num espaço temporal muito curto (2-3 anos, entre 2000 e 2002) não tendo, por isso, existido o espaço temporal necessário ao desenvolvimento e consolidação de redes migratórias. Também não se verificou um recrutamento direto por parte de Portugal, nem tão pouco acordos bilaterais para fornecimento de mão-de-obra entre país de destino e de origem. Isto significa que as estruturas intermediárias entre os locais de origem e o país de destino, usualmente apontadas como facilitadoras e promotoras dos fluxos migratórios laborais se encontravam, a priori, neste caso, ausentes.

De acordo com as teorias migratórias, as referidas estruturas intermédias entre regiões de imigrações e regiões de emigração são potencialmente cinco (Baganha, Marques e Góis, 2010)

- (1) Relações entre Estados;
- (2) Relações Económicas;
- (3) Relações de cultura de massa;
- (4) Relações pessoais ou familiares;
- (5) Atividades de agências.

Estas estruturas dão origem a associações entre países e envolvem vínculos legais e materiais promovendo oportunidades de migração e/ou apoiando o movimento migratório através da provisão de informação, transportes e/ou ajuda financeira. Não é de estranhar que as estruturas intermediárias sejam muito importantes no processo de decisão dos potenciais emigrantes. As teorias migratórias ensinaram-nos que a emigração, e a emigração laboral em particular, pode ser vista como um investimento no qual as pessoas pesam as vantagens e desvantagens da sua própria realidade quotidiana em relação às alternativas potenciais no estrangeiro e quando estas últimas são consideradas mais favoráveis do que as primeiras a emigração tem uma probabilidade acrescida de se concretizar. Por isso, todos os fatores que contribuem para a redução das desvantagens associadas à migração (como, por exemplo, a procura de emprego, ou a procura de habitação) exercem um estímulo adicional à mobilidade. Face ao reconhecimento destes fatores tem-se atribuído especial atenção à presença prévia de

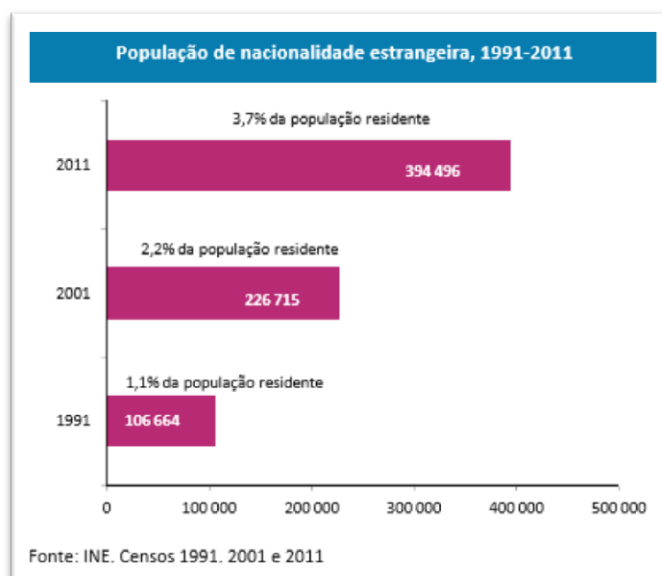
uma comunidade imigrante no país recetor, capaz de estabelecer redes migratórias fortes (Boyd, 1989).

#### 4. Caracterização da população estrangeira a residir em Portugal com base nos Censos 2011

##### 4.1 Distribuição Territorial

Na última década, a população estrangeira, a residir em Portugal, cresceu cerca de 70%, correspondendo a um aumento de 167 781 pessoas. Na década anterior esse aumento tinha sido bem mais forte (112%). Entre 1991 e 2011 os efetivos da população estrangeira residente no país praticamente multiplicaram por quatro.

Gráfico 1. População de nacionalidade estrangeira

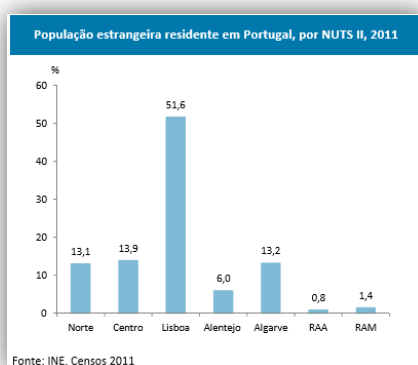


Fonte: INE, Censos 1991, 2001 e 2011

Em termos de distribuição geográfica, a Região de Lisboa concentrava mais de metade dos estrangeiros residentes em Portugal (51,6%), seguindo-se as regiões do Norte, Centro e Algarve, todas com pesos na ordem dos 13%. As regiões com menos estrangeiros residentes eram as R.A. dos Açores e da Madeira onde residiam apenas 0,8% e 1,4% de estrangeiros, respetivamente.



Gráfico 2. População estrangeira residente em Portugal



Fonte: INE, Censo 2011

## 4.2 Distribuição por Nacionalidade

Nos Censos 2011, a maior comunidade estrangeira residente em Portugal era a brasileira, com 109 787 pessoas (27,8%), seguindo-se a cabo-verdiana, com 38 895 (9,9%). A comunidade ucraniana ocupava o terceiro lugar com 8,6%, e a romena o quinto com 6,2%.

Gráfico 3. Ranking das nacionalidades mais representativas, 2011

Ranking das nacionalidades mais representativas, 2011				
País	2011		2001	Variação 2001-2011
	Nº	%	Nº	
1º Brasil	109 787	27,8%	31 869	244,5%
2º Cabo-verde	38 895	9,9%	33 145	17,3%
3º Ucrânia	33 790	8,6%	10 793	213,1%
4º Angola	26 954	6,8%	37 014	-27,2%
5º Roménia	24 356	6,2%	2 661	815,3%
6º Guiné-Bissau	16 360	4,1%	15 824	3,4%
7º Reino Unido	15 774	4,0%	8 227	91,7%
8º França	14 360	3,6%	15 359	-6,5%
9º China	11 458	2,9%	2 176	426,6%
10º Espanha	10 486	2,7%	9 047	15,9%
11º Moldova	10 475	2,7%	2 984	251,0%
12º S. Tomé e Príncipe	10 408	2,6%	8 517	22,2%

Fonte: INE, Censos 2001 e 2011

Fonte: INE, Censo 2001 e 2011

## 4.3 Distribuição por Sexo e estrutura etária

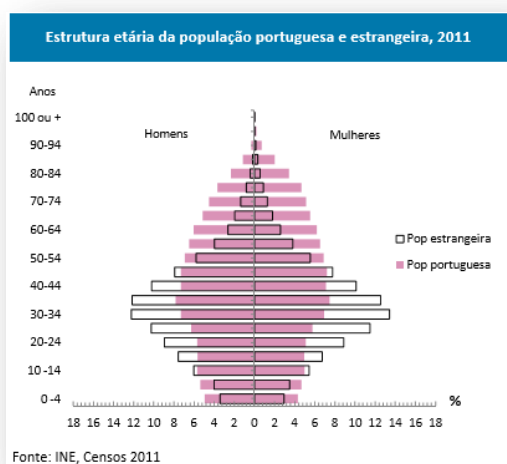
Em 2011, a população estrangeira residente em Portugal era constituída maioritariamente por mulheres, 206 410, sendo os homens 188 086. Esta relação

alterou-se na última década, uma vez que, em 2001, os estrangeiros em maior número eram os de sexo masculino (54%).

A comunidade brasileira era aquela em que a importância relativa das mulheres era superior, representando 57,9% do total. Nas comunidades da Guiné-Bissau, Ucrânia e Roménia, a proporção de homens era superior.

A população estrangeira residente em Portugal, em 2011, apresentava uma estrutura etária mais jovem do que a portuguesa. A população estrangeira concentrava-se sobretudo nas idades entre os 15 e os 44 anos, tendo nestas idades percentagens mais significativas que a população portuguesa (CENSOS 2011).

Gráfico 4. Estrutura etária da população portuguesa e estrangeira, 2011



Fonte: INE, Censo 2011

#### 4.4 Estado civil e conjugalidade

O estado civil mais representado na população estrangeira era o de solteiro com 53% (40% na população portuguesa). Por sua vez, os estrangeiros legalmente casados correspondiam a 39%, (47% para a população portuguesa).

Para os cidadãos da China (59,3%), Moldova (56,3%), Ucrânia (56,0%) e Reino Unido (55,95) o estado civil mais representado era o de casado (CENSOS 2011).

#### **4.5 Nível de escolaridade**

Os níveis de escolaridade da população em idade ativa (dos 15 aos 64 anos), recenseada em 2011, eram, de um modo geral, mais elevados na população de nacionalidade estrangeira comparativamente com a população portuguesa.

A percentagem de população estrangeira com um nível de escolaridade inferior ao 3º ciclo do ensino básico situava-se em 28,2%, enquanto na população portuguesa esse valor ascendia a 40,6%. O ensino secundário e pós secundário era a escolaridade predominante na população estrangeira com 32,7%, enquanto na população nacional este nível correspondia apenas a 19,9%. Só no ensino superior a população portuguesa registava um valor ligeiramente superior ao total da população estrangeira, 16,6% e 14,4%, respetivamente, (CENSOS 2011).

A comunidade ucraniana e a moldava detinham as proporções mais reduzidas de população com níveis de escolaridade inferior ao 3º ciclo do ensino básico (9,7% e 10,7%, respetivamente).

Com as qualificações mais elevadas, destaca-se a população espanhola, onde a população com ensino superior atingia 43,6%, seguindo-se, embora afastadas, as comunidades britânica com 27,8% e a ucraniana, com 23,3% (CENSOS 2011).

#### **4.6 Caracterização socioeconómica**

Analisada a condição perante a atividade económica, verifica-se que 61,1% da população estrangeira era economicamente ativa (47% na população portuguesa).

As comunidades com maior peso da população ativa são as da Ucrânia (71,3%), do Brasil (68,9%), da Roménia (66,7%), da Moldova (65,1%) e da China (64,6%). São estas mesmas comunidades que apresentam, naturalmente, as maiores proporções de população empregada. Reino Unido, Espanha e França eram as comunidades com menor percentagem de população ativa (CENSOS 2011).

Das comunidades mais representadas, o Reino Unido é a única em que a população inativa (70,5%) era superior à ativa, situação que decorre do peso dos reformados, que constituíam 43,1% dos cidadãos britânicos a residir em Portugal.

Com exceção dos cidadãos do Reino Unido, de Espanha (15,7%) e de França (12,2%), a importância relativa dos reformados, nas restantes comunidades com maior destaque, era bastante baixa, sendo inferior a 1% no caso dos nacionais da Moldova, da Roménia e da Ucrânia (CENSOS 2011).

Uma análise pelas diferentes nacionalidades permite distinguir a população chinesa como aquela em que a proporção de pessoas que vivia do trabalho é superior, 75,7%. Seguiam-se as comunidades da Ucrânia 71,1%, do Brasil e da Roménia, ambas com 69,0% e da Moldova com 64,9% (CENSOS 2011).

De um modo geral, as principais profissões da população estrangeira não eram distintas das profissões que empregavam mais portugueses. As 3 principais profissões da população estrangeira (trabalhadores da limpeza em casas particulares, hotéis e similares-15.2%, vendedores em lojas- 8,8% e trabalhadores qualificados da construção-7.0%), integravam o grupo das principais profissões dos portugueses empregados.

Em termos gerais, esta distribuição era comum à nacionalidade brasileira, à dos PALOP's bem como aos cidadãos da Ucrânia, Roménia e Moldova (CENSOS 2011).

#### **4.7 Habitação**

A quase totalidade da população estrangeira em Portugal, 97,8%, residia em alojamentos clássicos. Cerca de 1,5% habitava em alojamentos coletivos e os restantes 0,5% distribuíam-se por vários tipos de alojamentos não clássicos como sejam as barracas, os alojamentos móveis e os improvisados em edifícios. Dentro do grupo das 12 nacionalidades estrangeiras mais representadas, os cidadãos de São Tomé e Príncipe são aqueles que apresentavam a maior percentagem de nacionais a residir em barracas, cerca de 0,61% do total de São Tomenses. Imediatamente a seguir surgem os romenos com 0,57% do total da sua população. No que respeita à residência em alojamentos coletivos são os cidadãos espanhóis, com cerca de 4,1% da sua população, que apresentavam a maior percentagem (CENSOS 2011).

#### 4.8 Problemática da gestão da diversidade e da discriminação em contexto organizacional

A questão da diversidade é muito vasta. Hitt et al. (2013) explicam que a diversidade é uma característica de um grupo de pessoas no qual existem diferenças relevantes, tal como género.

Por outro lado, o Instituto Ethos (2000), define diversidade como sendo o resultado da procura de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um, condições de pleno desenvolvimento dos seus talentos e potencialidades.

Desta forma, a diversidade pode ser compreendida como o conceito de variedade e multiplicidade, podendo ser de raças, formações, géneros, sexos, religiões, gostos, preferências, etc. Diversidade pode ser um aglomerado de pessoas com características e personalidades diferentes que interagem entre si, num determinado ambiente.

Robbins et al. (2012) evidenciam que discriminar é reconhecer uma diferença, entre as coisas, o que não é necessariamente algo negativo. Constatar que um funcionário é mais qualificado é necessário para se tomar uma decisão de contratação, assim como reconhecer que um outro funcionário está a exercer o seu papel de liderança de forma excecional é algo crucial para se decidir uma promoção. Contudo, atitudes de discriminação e preconceito acabam por gerar um ambiente de trabalho com baixo nível de envolvimento e produção por parte dos seus colaboradores.

A gestão da diversidade apresenta aspetos positivos e negativos, onde ambos podem afetar o próprio clima e harmonia entre os colaboradores de uma organização, nomeadamente no que diz respeito aos resultados individuais, grupais e organizacionais (ambiente interno), bem como nos resultados sociais e morais (ambiente externo).

Hitt et al. (2011) corroboram ao afirmar que um clima positivo e inclusivo em relação à diversidade é necessário para que todos os funcionários se encontrem totalmente realizados nas suas tarefas. Também as mulheres, que são membros de grupos minoritários raciais e étnicos, bem como pessoas que apresentam algum tipo de

deficiência, têm atitudes menos positivas em relação à sua organização, ao trabalho e à carreira, quando sentem que a organização à qual pertencem apresenta um clima não favorável à diversidade.

Com base na citação anterior, constata-se que a percepção dos colaboradores diz muito sobre a maneira como estes se sentem dentro da organização. Neste sentido, quando uma organização promove ações mediante programas de incentivo e apoio, dificilmente os seus colaboradores se sentirão desmotivados.

Para alguns autores a gestão de diversidade para ser efetiva no contexto organizacional não deve considerar as diferenças de identidade social que existem entre os indivíduos, mas sim a identidade pessoal. O que importa nessa abordagem é o mérito e a competência do indivíduo independentemente de quem ele seja (Kandola e Fulerton, 1994). Mas para outros autores, as diferenças de identidade social são relevantes e devem ser consideradas a partir das características dos grupos sociais a que os indivíduos pertencem, tais como raça e o gênero (Liff, 1997). No primeiro caso, estamos perante uma gestão da diversidade com foco na dissolução das diferenças, e no segundo, da gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças.

A gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças é aquela que desenvolve práticas e políticas organizacionais ignorando as diferenças entre os indivíduos associadas à identidade social como: raça, gênero e a idade. São chamadas de “identity-blind” (Konrad e Linnehan, 1995) ou “color-blind” (Ellis e Sonnenferld, 1994). Autores que defendem essa visão têm por pressuposto básico a crença de que todos têm a mesma igualdade de oportunidade nas organizações. Sob esse estilo de gestão organizacional há o princípio de que não importa quem o indivíduo é ou quais as suas características, o que importa é que ele seja competente e efetivo na geração de resultados para a organização.

A abordagem da gestão de diversidade que visa a “dissolução das diferenças” entende que as diferenças entre as pessoas são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na organização (Kandola e Fulerton, 1994).

Para Kandola e Fullerton (1994 p. 49) *“para que uma organização desenvolva uma gestão de diversidade de forma efetiva ela deverá ser resumida apenas numa*

palavra: MOSAIC - (*Mission and Values; Objective and fair processes; Skilled workforce, aware and fair; Active flexibility; Individual focus; Culture that empowers*)”. Na prática, a organização sob essa abordagem deverá refletir: (a) Missão e valores que procurem valorizar as necessidades de todos os trabalhadores e não somente as dos considerados diversos; (b) Objetividade e processos justos, onde o recrutamento e seleção, promoções e avaliações sejam auditados para assegurar que não há protecionismo e sejam justos para todos; (c) Reconhecimento das habilidades e do desenvolvimento das mesmas em toda a força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização; (d) Flexibilidade de modelos de trabalho, de locais de trabalho, de benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos; (e) foco no indivíduo e (f) ter um modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e ser encorajados a ouvir e a agir entre eles.

Konrad e Linnehan (1995) ao descreverem as práticas de recursos humanos que ignoram as diferenças dos indivíduos a partir das características das suas identidades (sexo, raça, religião, etc.) por eles denominadas de “identity-blind”, apontam que as práticas decorrentes de tomadas de decisão sob essa perspectiva asseguram a realização de processos de forma igual para todos os indivíduos, sem nenhuma preferência. Como descreve Glazer (1988, p.332) “*elas enfatizam as realizações dos indivíduos sob o véu da ignorância do grupo de identificação*”.

Para Linnehan e Konrad (1999) o tratamento especial dado a determinados grupos sociais além de alimentar a estigmatização, o preconceito e a discriminação nos grupos que não assimilam as normas correspondentes aos atos preferenciais, pode gerar também para a organização uma redução do comprometimento, da produtividade e do aumento da rotatividade dos indivíduos não favorecidos.

## 5. Integração

A imigração decorre de um processo complexo e contraditório onde há perda, rutura e mudança para o indivíduo. Este fenómeno está longe de significar apenas deslocação geográfica. Esta vivência poderá ser experienciada pelos imigrantes de forma mais ou menos traumática ou harmoniosa, de acordo com os seus recursos psicossociais, as

características da sociedade dominante e as condições de acolhimento do país recetor (Ramos, 2006).

Neste caso, é inquestionável o papel do Estado como agente regulador da questão migratória. É da sua responsabilidade combater o preconceito religioso e racial de forma a enquadrar o seu território num espaço multicultural. Os Estados devem implementar estruturas nacionais onde a formação, a informação e a sensibilização dos cidadãos seja direccionada para a tolerância entre os povos.

Também a participação e cooperação das associações representativas dos imigrantes e das comunidades e dos parceiros sociais na definição e avaliação das políticas de integração são essenciais e asseguradas, de forma institucional, através do Conselho Consultivo para os Assuntos da Imigração (COCAI), onde os respetivos representantes têm assento. O COCAI é um órgão que visa assegurar a participação e a colaboração das associações representativas dos imigrantes, dos parceiros sociais e das instituições de solidariedade social na definição das políticas de integração social e de combate à exclusão (nos termos do n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º167/2007, de 3 de Maio)<sup>2</sup>.

Neste sentido, segundo o presidente da "Migration Policy Institute", Portugal é provavelmente o país europeu com melhores políticas de integração. Em entrevista à agência Lusa, Demetrios Papademetriou sublinhou que muitos países europeus estão a olhar para o que faz o ACIME (Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas) em Portugal e estão a tentar aprender (<http://www.dn.pt/portugal/interior/acime-portugal-e-provavelmente-o-pais-europeu-com-melhores-politicas-de-integracao-1616815.html>).

Resultante do antigo ACIME implantado em Portugal em 1996, o ACIDI, I.P. surge em 2007 através de um documento legislativo<sup>3</sup> que o promulga como um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa que tem como missão principal a promoção da integração dos imigrantes e minorias étnicas na sociedade portuguesa.

---

<sup>2</sup> Ao Conselho Consultivo cabem, entre outras, as seguintes competências: participar na definição das políticas de integração social que visam eliminar discriminações e promover a igualdade; a definição de medidas e ações que tendam melhorar as condições de vida dos imigrantes; bem como na defesa dos direitos dos imigrantes. Cabe-lhe, também, pronunciar-se sobre os projetos de diploma relativos aos direitos dos imigrantes.

<sup>3</sup> Decreto-Lei nº167/2007 de 3 de Maio



Recentemente, o trabalho desenvolvido por este instituto foi de certa forma reconhecido pelas Nações Unidas onde, segundo Clara Viana (2009), o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2009 da ONU revelou que as iniciativas de Portugal na integração dos imigrantes estão na vanguarda da Europa e do mundo.

Em Portugal, é genericamente reconhecido o contributo da população estrangeira para o desenvolvimento económico nacional, bem como para a promoção de uma nova visão da sociedade assente na tolerância e no respeito pela diversidade, e também para a aprendizagem de novos comportamento sociais e culturais.

No que respeita a políticas de emprego, proteção social e de saúde dirigidas a todos os indivíduos, Portugal tem prosseguido uma abordagem inclusiva, em que os imigrantes são tratados pelo serviço público de emprego em paridade com os cidadãos nacionais, podendo aceder às medidas e programas de emprego e formação em vigor, desde que reúnam os requisitos de acesso de cada medida e possuam um dos títulos válidos de permanência ou residência, que os habilite ao exercício de uma atividade profissional.

Esta integração na sociedade pode constituir-se como uma mais-valia para a progressão no mercado de trabalho. Olmedo (2002) afirma que, à medida que aprendem a língua e familiarizam-se com os mecanismos do mercado de trabalho, estes melhoram as suas competências e a taxa de desemprego entre o grupo imigrante diminui substancialmente. No entanto a tendência é para que os imigrantes, de uma maneira geral, tenham menos oportunidades de emprego do que as pessoas naturais do país de chegada.

Logo, se por um lado se assume a ideia de que se trata de um grupo que pode trazer benefícios ao nível do mercado de trabalho, por outro constata-se receios sobre o papel social e económico (essencialmente ao nível da concorrência) que possam desempenhar.

Olmedo (2002, p. 197) tenta desmistificar um pouco esta ideia, defendendo que *“os imigrantes que têm altos níveis de produtividade e se adaptam rapidamente às condições do mercado de trabalho do país de acolhimento, podem contribuir de forma*

*significativa para o crescimento económico. Para isso será necessário promover a integração plena do indivíduo.*” Porém tal ideia nem sempre é bem recebida, na medida em que o imigrante é visto como uma espécie de «intruso» que vem «roubar» postos de trabalho e que concorre com os trabalhadores nacionais.

Posto isto, em Portugal, com vista a facilitar a integração sócio laboral da população imigrante, o IEFP, I.P., em articulação com o ACIDI, I.P., criou uma rede de Gabinetes de Inserção Profissional (GIP) específicos para esta população. Os GIP são estruturas de apoio ao emprego, promovidas, neste caso, por associações de imigrantes e para imigrantes, que assumem um papel fundamental na diminuição de barreiras e no acesso aos serviços por parte destes cidadãos contribuindo para a igualdade de oportunidades. Esta Rede é constituída por 25 GIP com abrangência nacional, sendo a sua maior concentração na área da grande Lisboa. Maioritariamente estão localizados em zonas geográficas com grande concentração de população imigrante.

Ainda no mesmo sentido, a Lei de Imigração prevê a definição de um contingente anual indicativo de oportunidades de emprego não preenchidas por cidadãos nacionais, cidadãos comunitários ou estrangeiros residentes em Portugal, através do qual se pretende ajustar as ofertas de emprego disponíveis ao potencial de mão-de-obra estrangeira com a qualificação profissional adequada, procurando assim promover uma adequada cooperação com os países de origem de fluxos migratórios.

Deste modo, é prosseguida uma abordagem inclusiva das políticas de emprego, proteção social<sup>4</sup> e de saúde, dirigidas a todos os indivíduos, não existindo, assim, restrições de acesso a programas e/ou medidas em razão da nacionalidade, sem prejuízo do preenchimento de requisitos objetivos específicos. As políticas de emprego prosseguidas em Portugal garantem às populações imigrantes os mesmos direitos que aos cidadãos nacionais, nomeadamente no que refere ao acesso a orientação profissional, medidas e programas de emprego e formação.

Segundo o Relatório Anual de Políticas 2012 (redigido pelo Ponto de Contacto Nacional Português da Rede Europeia das Migrações (REM), que é assegurado pelo

---

<sup>4</sup> [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), através do gabinete de Estudos, Planeamento e Formação (GEPF)), constatou-se que as políticas ativas em matéria de emprego e formação profissional vocacionadas para a população imigrante implementadas incidem, essencialmente, no apoio ao empreendedorismo imigrante e na promoção das condições de trabalho regular. O apoio ao empreendedorismo imigrante visa promover a auto empregabilidade e, assim, combater o desemprego, fenómeno que se repercute na população estrangeira de forma substancialmente mais gravosa do que a nacional<sup>5</sup>. No que refere à promoção das condições de trabalho regular, são desenvolvidas ações de divulgação de informação e intervenção direcionada ao combate ao trabalho não declarado e irregular.

No que diz respeito à Europa em geral, Ferreira e Rato (2000, pp. 7 e 10), explicam que “*a imigração e o emprego dos trabalhadores estrangeiros foram adquirindo um carácter estrutural, criando realmente uma certa dualidade no mercado*”, ou seja, a mão-de-obra nacional tende a ocupar os melhores empregos e a estrangeira os restantes, não se gerando por si só uma situação concorrencial. Gera-se então a tese de que os imigrantes travam a subida geral dos salários, o que na prática não se verifica dessa forma, criando-se preconceitos contra os trabalhadores estrangeiros.

De uma maneira geral, “*as qualificações da mão de obra estrangeira tendem a ficar a par dos nacionais*” (às vezes um pouco mais acima, como é o caso dos imigrantes da Europa de Leste em Portugal), no entanto é muito comum “*(...) ocuparem lugares mais desfavoráveis*”. A experiência dos contextos internacionais leva a concluir que muitas vezes, esta mão-de-obra imigrante é “*usada conforme as necessidades do mercado.*” (Viprey, 1996, p. 418)

Importa, também, destacar a importância do SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras), na ajuda prestada a estes imigrantes para a sua integração. O SEF apresenta-se como um serviço de segurança, organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Administração Interna, com autonomia administrativa e que, no quadro da política de segurança interna, tem por objetivos fundamentais controlar a circulação de pessoas nas fronteiras, a permanência e atividades de estrangeiros em território nacional, bem como estudar, promover, coordenar e executar as medidas e ações

---

<sup>5</sup> [www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)

relacionadas com aquelas atividades e com os movimentos migratórios ([http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/organizacao/index.aspx?id\\_linha=4167&menu\\_position=4132#0](http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/organizacao/index.aspx?id_linha=4167&menu_position=4132#0) ).

Este, através da atuação dos seus mediadores culturais, contribui para uma efetiva integração dos imigrantes ao prestar informação em sete línguas e apoio na tramitação dos procedimentos tendentes ao cumprimento dos regimes legais de admissão e permanência de estrangeiros no território nacional.

Esta atuação é possível graças ao protocolo estabelecido entre o SEF e as Associações de Imigrantes, ao abrigo do qual mediadores culturais prestam apoio direto aos imigrantes nas instalações do SEF, ao nível da informação e apoio na organização da documentação necessária para a regularização documental em território nacional, nos termos da legislação em vigor.

Neste seguimento, o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2014 (RIFA 2014) evidência os aspetos quantitativos e qualitativos do contributo do SEF para a prossecução das políticas públicas em matéria de imigração, asilo, segurança interna e criminal. Este realça o *“contributo decisivo do SEF na operacionalização da política de atração de imigrantes, bem como na discussão dos próximos programas de financiamento da União Europeia (fundos de asilo, migração, integração e segurança interna) e na preparação do Plano Estratégico para as Migrações. O RIFA 2014 procura fomentar o conhecimento sobre a realidade migratória nacional, sendo complementado pelo portal SEFSTAT na dimensão estatística, bem como pelo “Relatório Anual de Política” da Rede Europeia das Migrações”* (pag.5).

Neste último relatório podemos constatar que o Governo é o órgão responsável pela definição das políticas de imigração, asilo, acolhimento e integração. Em termos específicos, cabe ao Ministério da Administração Interna (MAI)<sup>6</sup> a execução da política de imigração e asilo, nomeadamente, o controlo da circulação de pessoas nas fronteiras, da entrada, permanência e residência, saída e afastamento de estrangeiros em território nacional, no quadro da política de gestão da imigração, bem como a apreciação e decisão sobre a concessão do estatuto de refugiado.

---

<sup>6</sup> Decreto-Lei nº 126-B/2011, de 29 de Dezembro (Lei Orgânica do Ministério da Administração Interna)

Neste sentido e para efeitos de prossecução destas atribuições, no âmbito do MAI, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)<sup>7</sup>, tem por missão proceder ao controlo da circulação de pessoas nos postos de fronteira, da permanência de estrangeiros em território nacional, entre outros.

Também o Ministério da Economia e do Emprego (MEE)<sup>8</sup> regista uma participação ativa em matéria de asilo e imigração, sobretudo pela intervenção e colaboração prestadas pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)<sup>9</sup> e pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP, I.P.)<sup>10</sup>. A ACT integra a administração direta do Estado e detém competências na área do aconselhamento, informação e inspeção das condições de trabalho em Portugal, incluindo as especificidades relacionadas com os estrangeiros. O IEFP, I.P. é responsável pela monitorização do processo de contratação de estrangeiros e elaboração de relatórios de execução do continente anual de admissão de trabalhadores estrangeiros.

Ainda no presente relatório, este informa que O Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, I.P.) e o Provedor de Justiça celebraram a 3 de Maio de 2012 um protocolo de cooperação com o objetivo de promover a defesa e promoção dos direitos, liberdades, garantias e interesses legítimos de todos os cidadãos independentemente da sua nacionalidade, raça ou origem étnica. Desta forma, o ACIDI divulga, nos Centros Nacionais de Apoio ao Imigrante, informação sobre a apresentação de queixas ao Provedor de Justiça que, por sua vez, encaminhará para os Gabinetes de Apoio Jurídico dos CNAI os cidadãos que necessitem do apoio no domínio da integração.

Também no âmbito da Rede GIP (Gabinete de Inserção Profissional Imigrante), criada pelo Alto Comissariado para a imigração e Diálogo Intercultural, IP. e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP. (IEFP), foi aberto, na cidade de Beja, um GIP. Trata-se de um serviço reconhecido pelo IEFP. Este Gabinete tem como objetivo promover uma maior igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho, prevenir e combater a formação de bolsas de desemprego que vão surgindo em territórios com

---

7 Consultado a partir de <http://www.sef.pt>

8 Decreto-Lei N.º 126-C, de 29 de Dezembro (Lei Orgânica do Ministério da Economia e Emprego).

9 Consultado a partir de [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)

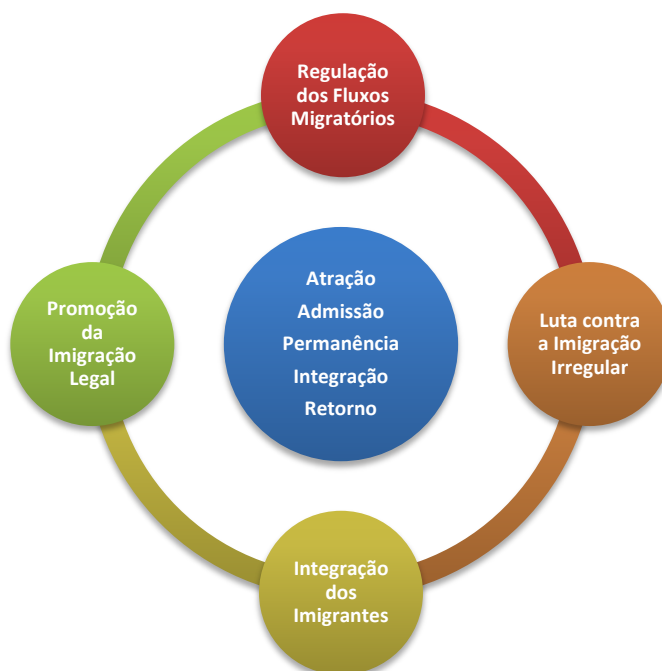
10 Consultado a partir de <http://www.iefp.pt/Paginas/Home.aspx>

sobre representação da população estrangeira, prevenir as vulnerabilidades específicas que afetam os imigrantes e jovens descendentes de imigrantes no acesso ao mercado de trabalho e à formação e combater atitudes discriminatórias e xenófobas.

Em todos os Gabinetes de Inserção Profissional o atendimento é feito por um mediador, que procurará fazer ligação entre os utentes, as empresas, os centros de formação e outras entidades que possam apoiar o processo.

Contudo, segundo o RIFA, “a *Política Nacional de Imigração e Asilo procura responder a padrões de ordem ética, humanista e de interesse nacional, integrada nos eixos políticos prioritários do Plano Estratégico para as Migrações, em particular no que refere à integração de imigrantes, coordenação dos fluxos migratórios e reforço da legalidade migratória e da qualidade dos serviços. Assim, a Política Nacional de Imigração e Asilo numa abordagem global, integrada e equilibrada estrutura-se em torno de quatro grandes eixos estratégicos que se interoperabilizam em torno de cinco vetores essenciais*”:

Figura 1. Estrutura Institucional



Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2014

Este relatório permite ilustrar a atuação do SEF nas diferentes etapas do processo migratório e, por isso, contribuir decisivamente para a caracterização das dinâmicas e processos migratórios em Portugal.

De referir ainda que o SEF promoveu o Ciclo de Conferências “Migrações no Século XXI” procurando a observação, reflexão e ponderação da realidade nacional e internacional sobre o carácter multifacetado das migrações e matérias conexas.

## **6. Portugal e a imigração**

Ao longo da última década do século passado e primeiros anos deste, Portugal tornou-se um destino migratório para muitos (i)migrantes que aqui beneficiavam de um contexto socioeconómico e legal específico. Estas condições têm surgido, nomeadamente com: a entrada de Portugal para a União Europeia, com respetiva entrada de fundos europeus, desenvolvimento de infra-estruturas (habitação, estradas e outras obras públicas); concomitantemente, queda do muro de Berlim e desagregação da antiga URSS; crise e inflação no Brasil; guerra, conflitos armados, seca e falta de oportunidades em países africanos de expressão portuguesa (PALOP). A partir da segunda metade do século XX, particularmente dos anos 60, Portugal foi destino de imigrantes caboverdianos, e posteriormente, ao longo dos anos 80 e 90, de outros PALOP. Porém, só na transição do milénio começam a chegar em maior número pessoas oriundas de outras paragens, como o Brasil, a Ucrânia, a Moldávia, a Roménia, fruto de grandes transformações globais (políticas, económicas, geográficas). Embora a maioria destes imigrantes se tenha concentrado nos distritos de Lisboa, Porto e Faro, estas novas vagas de imigração trouxeram a novidade também a zonas mais remotas do Norte e do Interior de Portugal (Rutland, A., Pereira, C. R., Marques, J. C., Costa, L. P., Monteiro, M. B., Rodrigues, R. B., Lopes, R. C., Pires, S., Correia, T. S. (2012).

O efeito do contacto entre pessoas de diferentes grupos étnicos ou nacionais nas relações, nos estereótipos e nas atitudes interculturais é fonte de debate desde há já largos anos. Nos anos 30 e 40 do século passado encontram-se posições contrárias entre autores norte-americanos, ora defendendo que o contacto tenderia a promover relações conflituosas (e.g., Baker, 1934) ora sustentando que a ausência de contacto entre os grupos potencia o crescimento do preconceito (e.g., Brameld, 1946). No seu livro *The*

*Nature of Prejudice*, Allport (1954) apresenta uma proposta que se tornou de enorme relevância para a compreensão das relações intergrupais a partir dos quadros conceituais que posteriormente emergiam na Psicologia Social. Segundo este autor, o contato entre pessoas de grupos diferentes, desde que realizado em determinadas condições, conduz à redução do preconceito intergrupar. As condições que refere são: igualdade de estatuto entre os grupos; existência de objetivos comuns; existência de cooperação intergrupar; apoio institucional, através da lei ou dos costumes, ao contacto.

### 6.1 Percepções sobre a imigração em Portugal

A imigração em Portugal constitui, à semelhança do que sucede noutros contextos migratórios, uma realidade multifacetada marcada por diferentes estruturas sociodemográficas, por motivos e processos migratórios diversos e por variadas formas de perspetivar a integração na sociedade de acolhimento e o projeto migratório. Apesar de os imigrantes presentes em Portugal não constituírem um grupo homogêneo e ser possível constatar a existência de perfis migratórios distintos entre os diversos grupos de imigrantes, pode afirmar-se que uma parte substancial dos imigrantes se insere em setores económicos específicos do mercado de trabalho nacional. Como reconhecido por Baganha e colaboradores (1999a) os trabalhadores estrangeiros em Portugal são, em grande medida, complementares da população activa portuguesa (...). Em certos sectores particularmente qualificados (...) e nalguns tipos de profissões não qualificadas (...) os estrangeiros parece estarem a substituir a população portuguesa, (cit. in Baganha & Marques, 2001). No seu conjunto, a imigração laboral para Portugal tem sido concetualizada por alguns autores (cf., por exemplo, Baganha & Peixoto, 1997) “*como sendo polarizada, isto é, capaz de atrair imigrantes para segmentos de topo do mercado de trabalho e, em simultâneo, atrair um número considerável de trabalhadores pouco ou nada qualificados para segmentos profissionais de base*” (Góis & Marques, 2007, p.20).

Existem três conjuntos de fatores que têm sido apresentados como peculiarmente relevantes na explicação das atitudes em relação aos imigrantes e, particularmente, em relação à inserção laboral dos imigrantes, nomeadamente: a pressão ou incerteza económica, a concentração étnica e o preconceito racista (cf., entre outros, Citrin,



Green, Muste, & Wong, 1997; Dustmann & Preston, 2004; Gang, Rivera-Batiz, & Yun, 2002).

Acresce, que, como referem Fertig e Schmidt (2002), a formação das atitudes em relação aos imigrantes é, frequentemente, baseada em perceções relativas aos efeitos dos imigrantes a nível económico, político, social e cultural e não necessariamente na realidade. São aquelas, construídas com o auxílio dos meios de comunicação social, e não a realidade, que determinam, frequentemente, a manifestação de atitudes mais liberais ou mais restritivas em relação aos imigrantes.

## 6.2 Opinião sobre a inserção laboral dos imigrantes

No que diz respeito à inserção dos imigrantes no mercado de trabalho nacional, de uma forma geral, os imigrantes ganham menos do que os portugueses e estes têm habilitações a mais para as tarefas que desempenham. É, deste modo, reconhecido que os trabalhadores imigrantes não conseguem transferir as suas qualificações e conhecimentos para o mercado de trabalho nacional, resultando desta incapacidade um evidente desperdício das habilitações académicas e/ou profissionais detidas pelos imigrantes. No caso dos imigrantes da Europa de Leste, a inserção profissional realizou-se sem uma relação evidente com as habilitações escolares ou a experiência profissional dos imigrantes, sendo a tendência geral a inserção em posições profissionais menos qualificadas do que as ocupadas nos países de origem (Góis & Marques, 2006, 2010). Através da análise das bases de dados dos Quadros de Pessoal, das bases de dados do IDICT<sup>11</sup> e da aplicação de um inquérito a 1588 imigrantes maiores de 18 anos, Carneiro (2006) observa uma evolução semelhante no processo de inserção inicial do imigrante no mercado de trabalho português.

Após um período de permanência no país de acolhimento, os imigrantes apresentam um processo de mobilidade ascendente em função dos investimentos implícitos e explícitos que realizam<sup>12</sup> (Borjas, 1985; Chiswick, Lee, & Miller, 2002; Friedberg, 2000). Este processo de inserção laboral dos imigrantes, marcado por uma sucessão entre a mobilidade descendente e ascendente, tem sido ilustrado graficamente

---

<sup>11</sup> Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho.

<sup>12</sup> Estes investimentos podem ser de diversos tipos, como, por exemplo, aprendizagem da língua do país de acolhimento e do funcionamento do mercado de trabalho, a aquisição de competências profissionais específicas e a obtenção de documentos legais.

através de uma curva em forma de “U”, em que o ponto de inversão no processo de desqualificação profissional ocorre quando o imigrante atinge um determinado nível de integração a partir do qual consegue ultrapassar as suas desvantagens iniciais (Baganha, 1991).

### **6.3 Estrutura de oportunidades políticas face à imigração**

Neste ponto, procura-se efetuar uma análise do tipo de estrutura de oportunidades políticas promovidas por cada governo constitucional no que se refere ao tema da imigração. Procura-se entender se os diferentes governos constitucionais condicionaram de forma clara as leis de imigração e de nacionalidade em Portugal, bem como programas de integração. Parte-se da hipótese de que os governos de Esquerda são mais abertos às questões da imigração e a processos de integração inclusivos e universalistas, enquanto os governos de Direita são mais fechados e promotores da preservação da identidade e interesses nacionais.

O sucesso de muitas campanhas de protesto e de movimentos sociais em geral depende em parte do grau de abertura da estrutura de oportunidades políticas do país onde ocorrem essas campanhas (Diani, 2008). No caso de Portugal, as leis de imigração, de nacionalidade e os planos de integração decididos a nível nacional têm repercussão direta e imediata na integração dos imigrantes no território. Desta forma, o estado português dispõe de legitimidade e meios para decidir os planos de integração a seguir, tanto a nível nacional como a nível local.

A perceção e a avaliação da imigração como fator positivo ou negativo para o país por parte dos atores políticos que configuram os diferentes governos constitucionais determinam o tipo de lei de imigração, de nacionalidade e os planos de integração (Jenkins, Craig & Form, 2005).

No entanto, não podemos pôr de parte os processos que condicionam a estrutura de oportunidades políticas em geral mas que não parecem surtir efeito no caso da imigração. Fazendo referência aos processos de globalização, que têm tido um papel importante na reconfiguração do espaço político nacional em certos setores. No entanto, é de realçar que na área da imigração, e considerando a pertença de Portugal à União Europeia, o espaço político nacional continua fundamental e determinante. Como refere

Kriesi et al. (2006, p.5) *“dado que a inclusão democrática-política ainda é um assunto nacional, os estados-nação ainda constituem as maiores arenas da mobilização política”*. O mesmo se verificou na análise da mobilização política de imigrantes em Portugal e Itália, onde a arena nacional é alvo de protesto, sendo que as estruturas supra-nacionais são raramente interpeladas pelos imigrantes (Pires, 2010). Ainda é de salientar que a União Europeia tem dado margem de manobra aos Estados-Membros para legislar de acordo com os seus interesses na área da imigração e asilo, seguindo somente os mínimos denominadores comuns comunitários (Julien-Lafferrière, 2008). Podemos dizer que o Estado é um elemento essencial da estruturação e governação política de uma nação (Evans et al., 1985).

As estruturas de oportunidades políticas são constituídas por aspetos do sistema político estáveis e instáveis com quatro grandes dimensões (Kriesi, 1995). Com efeito, e seguindo a proposta analítica de Kriesi (op. cit.), os aspetos estáveis do sistema político são constituídos por estruturas de divisão nacional, estruturas institucionais formais, estratégias dominantes e procedimentos formais. Os aspetos mais voláteis do sistema político são, por sua vez, as estruturas de alianças.

Importa realçar que a globalização despoletou uma mudança nos campos de competição dos partidos políticos, nomeadamente um aumento da competição no campo cultural onde se inclui a temática da imigração (op.cit., p.5). As fortes desigualdades sociais que atravessam as sociedades ocidentais fazem com que haja uma espécie de dicotomia social que os partidos políticos representam e/ou defendem: os vencedores e os vencidos do sistema económico nacional e/ou global.

Pode-se deduzir se um governo constitucional é favorável à imigração através da sua ligação aos atores da sociedade civil (Giugni & Passy, 2006; Hollifield, 2000). Como Purdue (2007) escreve, a democracia é um tipo de regime político em que a sociedade civil e as instituições do Estado funcionam como dois elementos necessários. A importância dos atores da sociedade civil é, para alguns autores como Dryzek (1996), incontestável no desenvolvimento do processo democrático e na progressiva inclusão de categorias sociais desprovidas de poder. Como argumenta Dryzek (op.cit.) as pressões para uma democracia mais inclusiva e equitativa emanam principalmente da sociedade civil (de oposição ao governo em causa) e muito raramente ou nunca do Estado. A sociedade civil é portanto um lugar alternativo para a procura de melhores condições

democráticas. Os atores da sociedade civil são muitos e não detém o mesmo papel face às estruturas formais da governação política. A sociedade civil é um lugar heterogéneo, onde diferentes tipos de atores se posicionam numa esfera pública dividida (Chambers & Kymlica, 2002).

Autores como Castles (2006) ou Freeman (1995, citado em Castles, 2006) procuram explicar a contradição entre políticas restritivas e presença constante de irregulares: *“A retórica oficial enfatiza a vontade e a capacidade de controlar os fluxos, mas a realidade parece contradizê-la”*, (Castles, 2006, p.214). Para eles, uma potencial explicação é a chamada “política clientelista”, onde as decisões relativas à imigração são dominadas por grupos de interesse poderosos que conseguem capturar ou manipular o Estado. Esta hipótese é contestada por Hollifield (2000, p.144) que argumenta que *“o Estado por si deveria ser a unidade de análise dominante na explicação da formação de políticas públicas”*.

Verifica-se, em paralelo, que o assunto da imigração começa a ser introduzido, também ele, na esfera pública mediatizada. O fenómeno começa a suscitar interesse na população nativa devido ao processo de construção social mediático promovido pelos meios de comunicação portugueses (Pires, 2002).

Segundo Statham e Gray (2005, p.2), *“os países do Sul, inclusive Portugal, toleraram a presença de imigrantes irregulares ao longo da década de 90 junto com uma política restritiva baseada no binómio lei e ordem”*. As regularizações extraordinárias foram opções associadas à politização da imigração. As leis de imigração não funcionavam e, por conseguinte, ia-se remediando a situação com regularizações.

*“Para podermos avaliar as políticas portuguesas de imigração, de integração e de nacionalidade convém ter em mente que o enquadramento que tem conduzido a União Europeia na área da imigração é constituído por uma lógica securitária, uma integração vista como uma obrigação do estrangeiro, um constante controlo dos fluxos migratórios, um encerramento das fronteiras externas e uma imigração como algo provisório”* (Callovi, 2004, p.12). A partir do final da década de 90 ocorre um fluxo migratório de entradas inesperado e ligado a explicações diversas das habituais, como a relação histórica, económica ou cultural entre o país de origem e o país de acolhimento. De facto assiste-se à entrada de um fluxo migratório proveniente da Europa de Leste,

em particular de cidadãos Ucrrianos, que entravam com visto de curta duração, ao abrigo das regras de livre circulação de pessoas previstas pelos Acordos de Schengen. Redes ilegais de tráfico de imigrantes são detetadas em Portugal, constituindo um novo tipo de explicação no que se refere aos países de origem dos migrantes (Baganha, 2005, Peixoto, 2007).

É na área da integração que se verifica uma atitude pro-activa por parte do governo, optando por uma estrutura de oportunidades políticas aberta à presença migratória. Destaca-se a criação em 1996 do ACIME – Alto Comissário para a Imigração e as Minorias Étnicas (decreto-Lei n. 8-A/1996, de 26 de Janeiro), referido no capítulo 5., que tem como tarefa principal a regulação dos programas de integração dos imigrantes a nível nacional (Pires & Pinho, 2007, Santos, 2004 e SEF, 2009). Esse organismo celebra colaborações e protocolos com vários atores da sociedade civil portuguesa, em particular a Organização Internacional das Migrações, as câmaras municipais, os diversos ministérios, os governos civis, a Obra Católica para as Migrações, o Serviço Jesuíta aos Refugiados, ou ainda as associações de imigrantes. Esses protocolos refletem o interesse do ACIME em colaborar com organismos do Estado a vários níveis de governação, do nacional para o local, com ênfase nas instituições mais próximas das populações a nível local. É nesse período que se toma consciência da importância dos atores da sociedade civil, muito rapidamente incluídos nos processos integrativos. Destaca-se a inclusão de associações de imigrantes junto dos canais institucionais de elaboração e de aplicação de programas de integração.

Os imigrantes e os seus descendentes, que se encontram nas esferas mais desfavorecidas da sociedade portuguesa, são alvo de discriminação no mercado de trabalho, no mercado da habitação ou ainda no sistema escolar (Fonseca, 2008, Marques, 2004, Pires, 2009). Com o objetivo de fazer frente a essa forma de relação societal, o governo estabelece uma lei de prevenção e proibição da discriminação em função da cor, da nacionalidade ou da origem étnica (Lei n. 134/98, de 28 de Agosto).

Com o crescimento das comunidades imigrantes e o crescimento da diversidade de nacionalidades, muitas associações de imigrantes são criadas informalmente e de forma caótica e pouco clara (Pires, 2004).

Como argumenta pela primeira vez Morris (2002), as condições e as restrições são diferenciadas por categorias de migrantes assim como os direitos associados a um determinado estatuto legal dos que são admitidos. Há, conseqüentemente, uma hierarquia de direitos estratificados. Ainda julga-se que, à semelhança de Marques (2004), o acesso a direitos não significa necessariamente plena integração na sociedade de acolhimento, já que outros fatores são igualmente a considerar na avaliação do processo integrativo: a estrutura do mercado de trabalho, o sistema de ensino, o alojamento, entre outros.

O facto de se querer integrar o imigrante na vida política significa, de acordo com a literatura (Andersen, 1990, Miller, 1981, Money, 1999, Tomasi, 1981 ou ainda Siméant, 2003) que ele é reconhecido como um ator legítimo na esfera pública do país, deixando de ser uma categoria social sem voz institucional (Tarrow, 1994).

Também a União Europeia começou a considerar as políticas de integração dos migrantes a partir do Conselho Europeu de Tampere em 1999. Com efeito, o Conselho Europeu de Tampere foi um marco fundamental na definição de uma política comum de integração de migrantes. Em Junho de 2003, o Conselho Europeu de Salónica defendeu que as políticas de integração devem enquadrar-se num referencial europeu comum, sendo contudo uma responsabilidade dos Estados-Membros. O conselho de Salónica alertou igualmente para a necessidade de promover uma estratégia alargada e multidimensional de integração, englobando todos os setores sociais e económicos, e tendo em conta as diferenças e necessidades de cada imigrante.

Acrescenta-se ainda que a política de integração de imigrantes em Portugal tem como enquadramento o princípio legal da equiparação de direitos entre nacionais e imigrantes de países terceiros com autorizações de residência. A lei reforça o favorecimento da imigração legal e o controlo da imigração ilegal. A lei promove igualmente um aspeto fundamental para a integração do imigrante no mercado de trabalho nacional, nomeadamente a criação de um único tipo de visto para todos aqueles que residem legalmente em Portugal, não apenas os titulares de autorização de residência mas também os detentores de qualquer título válido. A lei considera ainda três pontos importantes que demonstram uma abordagem mais flexível e menos criminalizante da imigração. Antes de tudo, o alargamento do reagrupamento familiar aos parceiros de facto e a filhos maiores demonstra uma nítida abertura à integração e

ao respeito pela individualidade do imigrante. Também os parentes do imigrante que constituem o grupo familiar têm direito à atividade profissional, formação profissional, ensino, etc. Há igualmente o alargamento ao acesso ao mercado de trabalho para os familiares do imigrante, o que é indicador de abertura por considerar esses familiares sujeitos autónomos. Por fim, um último aspeto de relevo, e sobejamente criticado na literatura e nos relatórios dos *think tank* ligados às migrações, é a chamada integração cívica (Carrera & Wiesbrock, 2009).

Como escrevem Carrera e Wisbock (op.cit., p.3) *“o estado exige fidelidade a um conjunto de valores, normas e princípios (regras do jogo) para que a pessoa esteja numa situação legal em conformidade com a lei administrativa nacional”*.

Já Schain (2009), na sua análise do papel do Estado face às instituições da União Europeia, refere que há convergência de uma política de integração na Europa à volta da integração cívica e da política anti-discriminação. Joppke (2007) por sua vez considera que se está a regressar a um enquadramento assimilacionista da imigração com o abandono de políticas de integração multiculturais estabelecidas nalguns países há pelo menos 15 anos.

#### **6.4 Portugal no contexto da União Europeia: Índice de políticas de integração**

Se comparado com outros países da União Europeia, constatamos através do Índice produzido pelo MIPEX<sup>13</sup> que Portugal se encontra entre os países mais progressivos e mais universalistas. O MIPEX é um índice composto, com base em 148 indicadores, que abrange vários domínios sociais e cívicos de acordo com as leis atuais. As áreas consistem: mobilidade no mercado de trabalho, reunificação familiar, educação, participação política, residência de longa duração, acesso a nacionalidade e anti-discriminação. Contrariamente aos países tradicionais de imigração, que parecem recuar perante os processos de integração dos imigrantes e inclusive dificultar o acesso a direitos promovidos por um regime democrático (Joppke, 2007), os países do Sul parecem promover a integração, sendo Portugal o seu maior expoente. Verifica-se uma distribuição geográfico-política de medidas de integração a nível da União Europeia. Os países do Norte (com exceção da Dinamarca) e do Sul (com exceção da Grécia) são os

---

<sup>13</sup> <http://www.mipex.eu/>

mais inclusivos. Os países tradicionais como a França, a Alemanha e o Reino Unido, com posições quase idênticas, têm uma abordagem mais severa à imigração. Por sua vez, os países do Bloco Central (com variações), os países Bálticos, Chipre e Malta dificultam a integração dos seus imigrantes. Em muitos dos indicadores, Portugal encontra-se entre os três primeiros classificados. Já os países com uma maior experiência da imigração e com um processo histórico longo do fenómeno apresentam-se a meio caminho entre uma plena integração e uma integração inexistente ou muito dificultada (<http://www.mipex.eu/>).

### 6.5 Imigração feminina: contacto e percepções

A problemática social é, ao contrário do que o senso comum deixaria adivinhar, relativamente invisível, quando associada às mulheres migrantes. Por exemplo Santos (2003) refere que, apenas 5% das peças jornalísticas que analisou dizem respeito a condições sociais, que surgem assim a seguir a temas como prostituição (59%), clandestinidade (24%), ou crime (12%).

Num estudo anterior (Lages et al., 2006), referente ao ano de 2004, perguntou-se às mulheres imigrantes se estas se encontravam satisfeitas com a sua vida em Portugal. A maioria (62,5%) referiu que se encontrava bastante (45,4%) ou muito satisfeita (17,1%), enquanto apenas 6,6% se encontrava nada satisfeita. *“Estudos qualitativos têm igualmente apontado para a satisfação das mulheres migrantes com o seu processo migratório”* (Reis, 2009, p.221).

As narrativas das vicissitudes que rodeiam a situação de migração económica sublinham o seu carácter de situação-limite, do ponto de vista da experiência humana. Risco, coragem, aventura, audácia: eis o reverso de caminhos pautados pela necessidade, privações e risco, que quando vividos no feminino, estas histórias adquirem tonalidades mais extremas: a mulher, que os estereótipos de género definem como “frágil”, “sensível” e “afetiva”, surge na sua condição migrante como “fazedora do seu destino”.

Também os estudos qualitativos têm evidenciado uma grande diversidade no que respeita à existência e papel das redes no processo migratório: nem todas as mulheres



possuem redes à chegada e por vezes, quando possuem, são escassas (Reis, 2009). Num estudo qualitativo de Reis (2009), a decisão de emigrar é tomada em primeiro lugar, pelas próprias mulheres; em segundo lugar, pelos progenitores; em terceiro pelo casal; e, finalmente, em quarto lugar, pelo marido. Ainda segundo os dados da sondagem de 2004 (Lages et al., 2006), apenas 25% das mulheres inquiridas declararam ter vindo para Portugal para se juntar à família imigrada. *“As mulheres assumem assim protagonismo no processo de migração, deixando de ser agentes meramente passivas nas estratégias migratórias”* (Raposo e Togni, 2009, p.63), *“por exemplo quando resolvem emigrar por estarem insatisfeitas nos seus países de origem, em termos de remuneração”* (Reis, 2009, p.199).

## 6.6 O papel das justificações na expressão de atitudes preconceituosas

Gaertner e Dovidio (1986) defendem na sua teoria do racismo aversivo que o preconceito apresenta um padrão aversivo de expressão, pois representa uma ambivalência que decorre do conflito entre uma adesão genuína dos indivíduos aos valores do igualitarismo em simultâneo com sentimentos e crenças negativas sobre os indivíduos pertencentes ao grupo-alvo de preconceito (Dovidio & Gaertner, 2004). Assim, a teoria propõe que os racistas aversivos se preocupam com a gestão da sua auto-imagem procurando apresentar uma imagem de pessoas igualitárias.

De forma semelhante, Crandall e Eshleman (2003) propuseram o modelo da justificação-supressão do preconceito, que destaca o papel dos fatores justificadores, para explicar como, e o papel de normas e valores sociais para explicar quando o preconceito genuíno corresponde ao preconceito que as pessoas exprimem abertamente. Descrevendo uma dinâmica semelhante ao da teoria do racismo aversivo, o modelo da justificação-supressão defende que um indivíduo apenas poderá exhibir preconceito quando tiver uma justificação que aparente ser não racista, ou quando as suas respostas ou atitudes possam ser interpretadas como não racistas. Em caso de inexistência de justificação, verifica-se uma supressão do preconceito.

De facto, num contexto em que se ativa uma norma facilitadora do preconceito as pessoas já não se sentem coibidas de expressar preconceito nem sentem necessidade de evocar justificações para as suas atitudes, como é exemplo a maior expressão de

preconceito em contextos sociais nos quais a crença no valor da hierarquia que caracteriza o individualismo meritocrático está saliente (e.g., Katz & Hass, 1988).

## **7. Políticas e Práticas de Recursos Humanos possíveis de serem desenvolvidas nas organizações.**

A área de Recursos Humanos deixou de ser vista como um mero departamento responsável exclusivamente pelo pessoal para se tornar numa das peças chave de uma organização. Num passado recente, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado prevalecia à obediência e à execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Atualmente, o cenário é ligeiramente diferente, onde os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores.

O departamento de recursos humanos possui uma grande responsabilidade na formação, no desenvolvimento e no próprio crescimento do colaborador com vista a que este obtenha os resultados esperados para a organização. Para isso, a gestão de recursos humanos procura alertar os colaboradores de que as suas ações devem ter em conta inúmeros princípios nomeadamente: o desenvolvimento responsável e ético das suas atividades; a capacidade de realizar tarefas que incluam o uso de novas tecnológicas; a capacidade de trabalhar em rede; ser flexível; ter conhecimento da missão e dos objetivos das organizações em que atuam, entre outros.

Nos dias de hoje, as empresas estão cada vez mais focadas no seu corpo funcional, ou seja, nas pessoas. São elas que contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que, conseqüentemente, conduz a melhores resultados para a organização.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239), *“É o ambiente interno em que convivem os membros de uma organização, que determina o seu grau de motivação e satisfação. Este é influenciado por um conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é bom ou mau para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais.”*

Existem algumas premissas básicas para a existência de um bom ambiente de trabalho que devem ser implementadas pela gestão e desenvolvidas por todos na organização, tais como, envolver e comprometer todos os colaboradores no processo de melhoria contínua e de gestão; promover a integração dos seus colaboradores entre os diversos grupos da organização e, acima de tudo, tentar criar ou assegurar uma cultura organizacional que conduza à excelência não só do desempenho mas também do crescimento individual e organizacional.

No entanto, para colocar em prática certas premissas torna-se imprescindível saber diferenciar e entender as diferenças entre a cultura e o clima organizacional.

Segundo Teixeira et al (2005, p. 56) entende-se como cultura “*um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar, sentir, expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou organização, com uma certa regularidade no tempo e espaço.*”

Já segundo o mesmo autor entende-se por clima organizacional um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou de uma organização num determinado momento ou situação. O clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalhador e na satisfação do mesmo para com a organização, (Teixeira et al, 2005).

Deste modo, atualmente, as organizações devem-se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Importa realçar que, quando falamos de gestão de pessoas, surge em primeiro lugar o conceito de recrutamento e seleção. Para Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O mesmo autor diz que a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Relativamente à seleção de pessoas, Spector (2010) afirma que a contratação de um colaborador só estará terminada quando houver a decisão quanto a quem escolher para a vaga, não esquecendo também que é fulcral certificar-se que o candidato está interessado na oferta e que não se irá demitir pouco tempo depois. Ainda segundo este autor, existem alguns pontos importantes que devem ocorrer durante o processo seletivo, com vista a permitir uma maior ligação do colaborador com a organização nomeadamente: a possibilidade de negociação dos salários junto do trabalhador, a oferta de salários mais competitivos e compatíveis à função, assim como a clareza das condições de trabalho.

Sobre a relação existente entre “comprometimento” e remuneração, Hipólito (2006, p.27) ao realizar uma análise dos programas de remuneração tradicional e sugerir um programa competitivo relata que a remuneração contribui para o comprometimento dos empregados, tendo como condição a *“criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas dos seus colaboradores.”* Porém, segundo o autor, o sentido do comprometimento é a necessidade de “criar um significado” para o empregado que vai para além do salário atribuído. Ainda segundo Hipólito (2006, p.29) *“uma gestão salarial não criteriosa e inconsistente pode provocar a insatisfação salarial.”* Também para Dessler (1996), o comprometimento organizacional é visto como a chave para o diferencial competitivo das empresas e considerado indispensável para as organizações, numa era marcada pela inovação, imprevisibilidade e iniciativa.

Desta forma, torna-se fulcral uma investigação sobre a relação existente entre o comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos. Borges et al (2004) ao investigarem a variabilidade do comprometimento dos colaboradores no trabalho, verificaram que a mesma estava sustentada em aspetos da própria estrutura da organização e do comportamento organizacional como valores organizacionais, motivação e satisfação e significado do trabalho. Para estes autores, as insatisfações salariais e promocionais, a ausência de um plano de carreira constantemente atualizado, as dificuldades motivacionais e a própria cultura organizacional levam a impossibilitar o comprometimento.

Por sua vez, Dessler (1996), ao defender a construção de práticas de recursos humanos capazes de cultivar e incentivar o comportamento organizacional, menciona que o constructo não é uma “cultura” misteriosa impossível de se ver, conservar ou

medir. Para este autor, gerentes de empresas podem criar políticas e práticas concretas de recursos humanos, que resultam num maior comprometimento dos seus trabalhadores.

Importa ainda destacar a importância da gestão baseada na evidência. Esta consiste em pensar e adotar práticas de gestão com base na confirmação empírica/científica. Esta encontra-se assente em dois principais objetivos: o primeiro consiste em eliminar práticas que, embora adquiridas e ancoradas na tradição, não encontram suporte na evidência científica. Já o segundo consiste em substituí-las por boas práticas organizacionais empiricamente sustentadas. Resumidamente, a gestão baseada em evidências procura substituir as práticas baseadas em preferências pessoais pela evidência científica sólida. A importância da evidência científica torna-se ainda mais relevante no campo da gestão do que nas outras áreas pelo facto da gestão ser praticada sem existir a necessidade de possuir credenciais ou habilitações profissionais específicas, como acontece em profissões como a engenharia ou medicina. Normalmente, o que prevalece é o grau de experiência ou a dita “universidade da vida”. Contudo, embora a experiência tenha um peso bastante significativo e seja uma característica requerida em qualquer esfera da atividade humana, esta não substitui a formação e o próprio conhecimento sistemático.

É por causa da atitude dos gestores profissionais perante a gestão das pessoas que se torna fundamental divulgar e estimular a aplicação de práticas baseadas na evidência. Conforme referido por Pfeffer num seu livro (*The Human Equation*), somente metade dos executivos americanos acredita que a gestão de recursos humanos é relevante. Metade dessa metade, por sua vez, atua mais com base nas suas crenças do que no conhecimento científico. Estes resultados revelam-se verdadeiramente preocupantes, onde se constata que as práticas de gestão levadas a cabo nas organizações são menos robustas do que podiam ser.

Quadro 1. Gestão de pessoas baseada em evidência

Evidências	Bases empíricas/científicas
<ul style="list-style-type: none"><li>A satisfação tem uma relação positiva com o desempenho individual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Meta-análise de Judge, Thorensen, Bono e Patton (2001).</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desempenho social da empresa tem uma associação positiva com o desempenho financeiro.</li> <li>• Organizações com traços autenticizóticos têm melhor desempenho funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta-análise de Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003).</li> <li>• Fulmer, Gerhart e Scott (2003).</li> </ul>
--	--

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2008

Contudo, prevalece uma questão: porque é que os gestores prestam pouca atenção aos estudos científicos, ou pelo menos, não os aplicam? Segundo Lawler (2007), a resposta pode ser devido a:

- O tempo dos gestores estar mais focado em aspetos relacionados com as pressões do quotidiano, ou seja, os empregados têm que ser pagos, os programas de formação têm que funcionar, e uma grande quantidade de tarefas administrativas têm que ser levadas a cabo. Sendo estas atividades que dominam as agendas dos gestores.

- Muitos gestores sabem que o seu desempenho é avaliado tendo em conta a realização dos objectivos a alcançar a curto prazo. Desta forma, e com vista a poderem obter bónus, melhores remunerações e benefícios, adotam decisões que tragam resultados a curto prazo, mas que acabam por descapitalizar a empresa a longo prazo.

- Hoje em dia, muitos gestores estão conscientes que os seus lugares nas organizações são “passageiros”, levando a que estes só procurem obter currículo alcançando resultados de curto prazo, mesmo que isso prejudique o futuro da organização.

- Também a formação e o background académico de muitos gestores focaliza-se nas áreas técnicas, financeiras e analíticas, sendo negligenciada as áreas da formação comportamental e da gestão de pessoas. Muitos gestores de recursos humanos não possuem a formação necessária neste campo, levando a que estes desconsiderem as publicações especializadas e a apresentarem dificuldades na transposição da evidência científica para a prática organizacional.

A perspetiva das melhores práticas advoga que há uma boa gestão estratégica das pessoas quando um conjunto de boas práticas é implementado (Katou e Budhwar, 2007). Embora a literatura seja profusa em boas práticas (ver quadro 2. Melhores

Práticas de GRH), a evidência empírica sugere que a maioria das empresas não as emprega (Johns, 1993; Rynes et al. 2000), razão pela qual aquelas que as usam competentemente podem adquirir vantagem.

Quadro 2. Melhores Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Osterman (1994)	Husellid (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipas auto-dirigidas.</li> <li>• Rotação de funções.</li> <li>• Equipas de resolução de problemas.</li> <li>• Gestão pela qualidade total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoções internas.</li> <li>• Partilha da informação. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação.</li> </ul> </li> <li>• Sistemas de incentivos.</li> <li>• Práticas de participação.</li> <li>• Procedimentos formais de queixa.</li> <li>• Seletividade no recrutamento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquéritos às atitudes dos empregados.</li> <li>• Análise de funções.</li> </ul> </li> <li>• Sistema de avaliação baseados no mérito.</li> </ul>
Walton (1985)	Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso frequente de equipas.</li> <li>• Desenho do trabalho que combine fazer e pensar.</li> <li>• Estrutura organizacional achatada.</li> <li>• Diferenciais de estatutos mínimos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas variáveis.</li> </ul> </li> <li>• Pagamento pelas competências. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha dos dados sobre o negócio.</li> </ul> </li> <li>• Tentativa de garantir a estabilidade laboral.</li> <li>• Participação dos empregados em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no emprego.</li> <li>• Seletividade no recrutamento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários altos.</li> </ul> </li> <li>• Pagamento de incentivos.</li> <li>• Participação acionista dos empregados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de informação.</li> </ul> </li> <li>• Participação e empowerment.</li> <li>• Equipas de redesenho do trabalho.</li> <li>• Formação e desenvolvimento de competências.</li> <li>• Formação em múltiplas funções.</li> </ul>

<p> muitas matérias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualidade nas relações laborais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualitarismo simbólico.</li> <li>• Compressão do leque salarial. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoções internas.</li> </ul> </li> <li>• Perspetivas de longo prazo.</li> <li>• Medição das práticas.</li> <li>• Filosofia de enquadramento.</li> </ul>
<p>Lawler, Mohrman e Ledford (1992)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha da informação. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação.</li> </ul> </li> <li>• Recompensas baseadas no desempenho.</li> <li>• Sistemas de compensação alternativos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha do poder.</li> </ul> </li> <li>• Enriquecimento do trabalho.</li> <li>• Segurança de emprego.</li> <li>• Sistema de sugestões.</li> <li>• Flexibilidade horária.</li> <li>• Posse de ações pelos empregados.</li> </ul>	

Fonte: baseado em Pfeffer (1994, 1997)

As “práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995), também designadas por “boas práticas” (Pfeffer, 1998), “práticas de implicação” (Lepak e Snell, 1999, cit. in Cordeiro, 2008) ou “práticas de elevado envolvimento” (Marchington e Grugulis, 2000, cit. in Cordeiro, 2008), procuram integrar o sistema de recursos humanos com as estratégias organizacionais.

Cordeiro (2008) refere que as boas práticas promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento), originando, previsivelmente, melhores resultados organizacionais.

Huselid (1995) que adotou a designação de práticas de elevado desempenho, defende que as práticas de gestão de recursos humanos permitem a aquisição e o



desenvolvimento de conhecimentos, motivando os colaboradores a utilizá-los para atingir objetivos estratégicos.

Através de um estudo empírico, Huselid (1995) constatou que as boas práticas estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas. O autor defende que o investimento nestas práticas sugere uma relação com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos colaboradores. Para Huselid (1995, p. 636) *“um sistema eficaz de Práticas de Gestão de Recursos Humanos que simultaneamente explore as complementaridades e sinergias entre as mesmas, e que ajude a implementar a estratégia organizacional representa uma fonte de vantagem competitiva”*.

De facto, um conjunto de vários estudos (Porter, 1985; Begin, 1991; Butler, Ferris & Napier, 1991; Cappelli & Singh, 1992; Jackson & Shuler, 1995; Wright & MacMahan, 1992) tem reforçado o consenso de que as práticas de recursos humanos, se forem corretamente aplicadas, terão um impacto económico direto no desempenho organizacional.

Pfeffer (1998) acrescenta que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos dentro de um sistema podem ser usadas e combinadas para o alcance de vantagens competitivas. São práticas que se podem agrupar em três grandes dimensões, a motivacional (compensação e gestão de carreiras), a participação (equipas autónomas, mecanismos de participação) e o desenvolvimento (formação, avaliação de desempenho centrada no desempenho) (Velo, 2007, cit. in Cordeiro, 2008).

Autores como Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacam que, por forma a que colaboradores sejam considerados ativos estratégicos para a empresa, o sistema de recursos humanos deve estar alinhado com o processo de implementação da estratégia da empresa. Delery & Doty (1996) em concordância com Pfeffer, considera que nem todas as práticas de recursos humanos devem ser consideradas estratégicas. O ponto de partida elementar para a gestão estratégica de recursos humanos é a de que as organizações, na adoção de qualquer estratégia, devem implementar uma prática de recursos humanos coerente com a estratégia seguida.

Quando analisadas as várias listas de melhores práticas, podemos constatar que existem bastantes semelhanças, nomeadamente no que diz respeito à adoção de estabilidade, práticas igualitaristas, trabalho em equipa, tratamento respeitoso e consulta

participativa. Porém, poderá estar aquilo que Walton apelida de “mutualidade”: as melhores organizações do ponto de vista da gestão das pessoas são aquelas que pautam a sua atuação pela reciprocidade, ou seja, pela procura de soluções de gestão vantajosas para a organização, para as pessoas que nelas trabalham e para os demais stakeholders.

Tendo em consideração o ambiente cada vez mais concorrencial vivido pelas empresas, estas adotam novos modelos de gestão dos recursos humanos, que colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do seu potencial intelectual, considerando a gestão das pessoas uma questão estratégica (Klein,1998, cit. in Cordeiro, 2008).

Entendemos o gestor de pessoas como alguém genuinamente preocupado com os “lucros” e as “pessoas”. Como alguém que entende que as empresas não sobrevivem sem lucros, mas também que as pessoas não são um mero instrumento para alcançar o lucro. Alguém ciente de que a razão de ser última das organizações é a de produzir um impacto positivo nas pessoas, quer nas que trabalham na organização, quer nas que consomem os produtos e serviços.

As pessoas não são entidades meramente económicas. São também sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais. Estas não se guiam somente por motivos económicos, também pretendem satisfazer necessidades de realização pessoal, procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas, procuram pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer necessidades sociais, de pertença e de comunidade. São ainda sensíveis ao modo mais ou menos ético e socialmente responsáveis com que as empresas atuam na relação com os diversos *stakeholders*. Todas estas motivações requerem que a gestão não se limite apenas à determinação de salários apropriados, mas crie também oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, atue com justiça, reforce a identificação dos indivíduos com a organização, fomente o empenhamento (não apenas a obediência passiva) dos seus colaboradores e atue de modo socialmente responsável. O departamento de recursos humanos pode desempenhar um papel fulcral no que diz respeito a esta matéria, nomeadamente apoiando, inspirando, sensibilizando e participando na definição e na implementação da estratégia da empresa.

Quadro 3. Incumbências e desígnios da Gestão de Recursos Humanos no século  
XXI

- Adotar políticas de GRH proativas fomentar a cooperação entre os gestores de linha e o departamento de RH.
- Considerar os resultados da empresa como variável chave quando se trata de definir e implementar programas e políticas de RH.
- Analisar constantemente a envolvente competitiva.
- Adotar práticas de GRH internamente consistentes e ajustadas à estratégia organizacional e de negócio da empresa.
- Criar um fórum de debate e mecanismos de cooperação dentro e fora da empresa que permitam analisar as consequências estratégicas dos programas de GRH sobre as várias operações e unidades da empresa.
- Tomar os profissionais de RH como agentes internos capazes de proporcionarem apoio e aconselhamento na melhoria do funcionamento da gestão a todos os níveis.
- Inculcar na empresa um espírito de cooperação e de destino comum, evitando conflitos disruptivos entre unidades ganhadoras e perdedoras.
- Fomentar e apoiar a flexibilidade dentro da empresa que lhe permita responder com celeridade e “sabedoria” às mudanças na envolvente.
- Velar pela adoção de práticas de gestão que concedam aos colaboradores a oportunidade de realizarem trabalho com significado para as suas vidas e que lhes permita desenvolver as suas capacidades e competências.
- Atuar como força organizacional positiva – ajudando os vários níveis da empresa a aproveitar e desenvolverem as forças dos colaboradores e das equipas.

Fonte: Construído a partir de Cabrera et al. (2006); Pratt e Ashforth (2003); Cunha, Rego e Cunha (2007); Rego (2008).

## 7.1 Recrutamento

*“Há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contratar na base do conhecimento pessoal, em vez de optar pela competência”.*

Numa economia baseada no conhecimento, na qual os “operários” dão lugar aos “cognitários” (Toffler, 1991), um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos, ou seja, o valor do seu capital humano. As organizações deixaram de ser moldes de estrutura fixa para os quais são canalizados recursos tendo em vista a execução de papéis específicos e são hoje espaços dinâmicos cuja sobrevivência e prosperidade dependem da capacidade de resposta às mutações na envolvente.

Desta forma, a qualidade da gestão de uma organização depende, fortemente, da qualidade das pessoas que consegue atrair e selecionar. Recorrendo a linguagem qualitária, pode aduzir-se que, sem “qualidade na fonte”, dificilmente se consegue obter qualidade nos processos e no produto final.

O recrutamento pode ser definido como *“o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”* (Taylor e Collins, 2000, p.306). Este pode ser interno ou externo. É interno quando a organização se socorre de membros internos para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência ou promoção. É externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações.

As empresas com estratégia defensivas, isto é, que pretendam manter uma posição segura num determinado negócio, em vez de se expandirem, tenderão a optar mais frequentemente pelo recrutamento interno. Distintamente, as que se norteiam por estratégias prospetoras (visando, pois, encontrar novos produtos ou serviços e/ou novas oportunidades de mercado) tenderão a recrutar mais intensamente no exterior (Miles e Snow, 1984).

Existem diversas e variadíssimas formas de recrutamento. A título ilustrativo incluem-se os anúncios em jornais e revistas (ou até mesmo na rádio e TV), as referências de colaboradores da organização, as agências de emprego, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, os campus universitários, os sindicatos, os métodos informais de

abordagem pessoal, o recrutamento via internet (e-recrutamento), os consultores de recrutamento e o head-hunting.

Desta forma, o recrutamento, deve ser feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Este consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, de entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (Chiavenato,2006,p.166).

Para Marras (2000), agregar pessoas é uma atividade fundamental da estratégia de toda a organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a contratação de recursos humanos.

Chiavenato (2006) considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Para Silva (2005) para existir uma política da gestão por competências inserida na organização, é necessário que todas as vertentes que envolvem os profissionais sejam geridas pelas competências relativas à empresa e a cada função ou atividade. Recrutamento e seleção apresentam-se como a porta de entrada da organização, é preciso, portanto, reestruturar todo esse processo para que os novos funcionários que ingressem na companhia sejam alinhados ao modelo de gestão utilizado. Isso pode tornar mais fácil e concreta a procura por novos profissionais, uma vez que se tem estabelecido as competências necessárias para cada função, como também o que é preciso para manter-se e obter crescimento dentro da empresa, devendo o profissional de recrutamento e seleção conhecer a necessidade da empresa para o cargo, identificar as competências dos candidatos e saber avaliar o quanto ele será ou não vantajoso para a organização.

Para isso utilizam-se alguns instrumentos na seleção, como aplicação de testes técnicos e comportamentais, entrevista de seleção por competências e avaliações psicológicas para que se consiga traçar o perfil do candidato e ter a máxima clareza sobre o mesmo.

Segundo Gil (1999), o processo de Recrutamento e seleção interna tem por objetivos motivar os funcionários, apostar no desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da organização. Estes são os aspetos positivos envolvidos no processo, porém é fundamental estar atento às características da empresa, cultura e suas políticas. Uma empresa que necessita de mão obra especializada, onde desenvolve profissionais para determinadas funções, pode enfrentar problemas se mantiver com frequência movimentações internas.

Para Marras (2000), o processo interno pode ser uma ferramenta de extrema importância, se a mesma for aplicada com transparência e ir de encontro não só às políticas da organização mas também aos próprios objetivos pois, somente dessa forma será possível alcançar resultados positivos.

Já para Chiavenato (2006), o recrutamento interno apresenta uma série de vantagens nomeadamente: um melhor aproveitamento do potencial humano na organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos da organização e custa financeiramente menos do que recorrer a um recrutamento externo."

Contudo, nem tudo são vantagens, pelo fato de haver uma maior exigência perante os trabalhadores, para poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas das vezes nem estão aptos para tal. Além disso, o recrutamento interno, para Chiavenato (2006) poderia bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências.

No que diz respeito ao recrutamento externo, para Chiavenato (2006), é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que se encontram dispersos no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de seleção, a fim de ingressarem na organização. O facto do mercado de recursos humanos ser muito vasto, faz com que numa grande maioria, o recrutamento

externo recorra a diferentes técnicas para atrair os possíveis candidatos, nomeadamente através de anúncios em jornais e revistas; agências de recrutamento; cartazes; apresentação de candidatos por indicação; entre outros.

## 7.2 Seleção

*“Se coloco uma pessoa numa determinada função e ela não a satisfaz corretamente, cometo um erro. Não devo censurar essa pessoa, não posso invocar qualquer princípio. O facto é que cometi um erro. (...) De todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante como as decisões que se referem às pessoas, pois são elas que determinam a capacidade de realização da organização. Portanto, essas decisões devem ser tomadas.”*

Drucker (1988, p.112).

O recrutamento tem como principal finalidade atrair os candidatos. Contudo, a empresa, diretamente ou por interpostas entidades, deve seleccionar os que mais se adequam com as suas necessidades e com mais probabilidades de obter elevados desempenhos caso sejam seleccionados.

A escolha do candidato deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos. Tendo em conta que as pessoas diferem entre si (no que concerne a atributos e condutas) e que as funções também diferem (no que concerne a requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos), a seleção requer que se procure o ajustamento entre pessoas e funções. Este processo inclui a definição dos critérios de seleção, ou seja, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (desde traços de personalidade a conhecimentos técnicos ou experiência prévia) para um eficaz desempenho da função. Estes atributos devem ser diferenciadores do bom e do mau desempenho na função, permitindo à organização estimar a performance futura, com base na recolha de informação acerca dos candidatos nesses atributos. Esta recolha de informação é feita através dos Métodos de Seleção, como por exemplo inventários de personalidade ou entrevistas, que permitem “medir” os candidatos à luz dos critérios de seleção.

De acordo com Chiavenato (2006), a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo recorrendo às técnicas referidas anteriormente.

### 7.3 Acolhimento/Integração

Para Sousa et al. (2006), acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

O acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional de um colaborador que têm como propósito garantir o conhecimento por parte deste da cultura e valores de uma organização e, também, do que é esperado de si enquanto elemento integrado da estrutura organizacional (Caetano & Vala, 2002).

Caso estas etapas não sejam devidamente estruturadas e dirigidas ao colaborador, provocam ansiedade no mesmo, até pelo que representam para a sua vida na organização (Caetano & Vala, 2002).

Importa por isso que as chefias se preocupem em desenvolver programas motivadores e capazes de difundir de uma forma sólida os valores organizacionais, para potenciar a maximização dos resultados através da sua utilização ao longo do tempo (Caetano & Vala, 2002).

Atingido o sucesso do processo, é expectável que o colaborador se sinta desejado no seio da organização, se identifique com esta, aumentando assim a propensão para estar ligado à organização durante mais tempo (Fugate et al, 2004).

Já segundo Sousa et al. (2006), o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o



desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

As informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes mas não suficientes para que o novo trabalhador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. O papel dos colegas, da chefia, do diretor ou técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do gestor ou diretor-geral da organização e do próprio trabalhador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso.

Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como antipatia, falta de colaboração ou “esconder” informações podem contribuir para que o novo trabalhador se sinta discriminado e opte por sair da organização. Para evitar os custos que uma situação destas acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo trabalhador e de toda a equipa que vai trabalhar diretamente com o mesmo.

O acolhimento é a fase em que o colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, tendo-o feito anteriormente apenas como elemento externo (Cunha et al, 2012). Nesta fase, o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os propósitos da organização o mais rápido possível, pelo que a sua programação deve ser devidamente estruturada e lógica (Cunha et al, 2012).

Esta fase caracteriza-se pelo propósito de o colaborador ficar a conhecer o código genético da organização, bem como por recolher informações mais precisas relativamente à função que irá desempenhar, nomeadamente as responsabilidades, tarefas e relações chave próprias da mesma. A maioria destas informações encontra-se formalizada em documentos internos da organização que são habitualmente facultados aquando do ingresso de um novo colaborador (Cardoso, 2008).

De acordo com Cunha et al (2012), quando estes documentos são disponibilizados aos novos colaboradores, esta é uma das ações mais importantes num programa de acolhimento.

Posto isto, para Sousa et al. (2006), existem três formas para reduzir o insucesso no acolhimento e integração, tais como:

- 1- Clarificar perante todos o papel do novo colaborador;
- 2- Realizar uma reunião (informal) de equipa;
- 3- Apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).

Já o processo de integração é mais longo que o de acolhimento e tem como objetivo facultar ao colaborador o acesso a informações mais específicas relativamente à função, bem como ao contexto em que está inserido e às pessoas com quem tem, forçosamente, de interagir (Cunha et al, 2012). O período até o colaborador ser considerado como totalmente “integrado” varia de pessoa para pessoa e da forma como as chefias estruturam os programas.

Trata-se de um programa que visa que o novo colaborador tenha conhecimentos aprofundados sobre as práticas da organização, o que é conseguido com ferramentas adotadas pela organização, nomeadamente através de programas de formação. A maioria das organizações recorre a um programa deste cariz para que o colaborador se sinta valorizado, potenciando a sua satisfação. Se ocorresse insatisfação, esse sentimento poderia dar lugar ao abandono, gerando custos acrescidos para a organização, devido à inadaptação do colaborador (Costa, 2003).

Os programas potenciadores de integração estão associados a vantagens, tais como: o menor abandono por parte dos colaboradores, a adaptação mais rápida ao ambiente organizacional e a redução da incerteza própria de um novo colaborador que acaba de ingressar (Costa, 2003). A incerteza tem a ver, sobretudo, com o medo que o colaborador sente por não ter a certeza que tem as competências necessárias para desenvolver as tarefas que vai assumir (Ivancevich, 1995).

A integração do trabalhador, segundo Sousa et al. (2006), implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção e por via das informações obtidas sobre a organização por outros meios. Por outro lado, podemos encontrar uma organização com uma determinada cultura, que engloba crenças, rotinas e padrões de interação entre as pessoas. O ajustamento que ocorre entre estas duas partes (organização e novo trabalhador), e entre as expectativas das partes e o real, designa-se por contrato psicológico (Rousseau, 1995, cit in Sousa et al. 2006). Este tem uma componente formal e uma fortíssima componente informal.

Na formalização do processo segundo Sousa et al. (2006), o processo de integração visa, entre outros objectivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializa-lo para a missão da organização. O desconhecimento mútuo obriga a uma reconfiguração das relações, e a mera interação com um novo elemento conduz, necessariamente, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interacção dominantes.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo trabalhador poderá segundo Sousa et al. (2006), incluir: a preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou duvidas que a sua admissão possa suscitar.

Segundo o autor, os processos de integração dos novos membros nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares tais como: distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados (por exemplo, manual de procedimentos ou manual de qualidade, etc.); *turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo trabalhador.

Entende-se, segundo Sousa et al. (2006), por manual de acolhimento o instrumento que ajuda o novo trabalhador a conhecer a empresa e todas as especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações: introdução, que engloba uma mensagem de boas vindas; um breve historial da empresa; a orgânica, finalidade e objectivos das diferentes áreas funcionais da empresa; formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos trabalhadores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.); relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.; princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões,

etc.; política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

No *turn round* pela empresa é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo trabalhador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar (ainda que brevemente) sobre o rumo futuro da empresa. Por outro lado, uma reunião com o director de recursos humanos é fundamental, para que este forneça uma perspectiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objetivos da empresa como um todo.

Finalmente, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais da empresa, que pode ser feito pelo director de recursos humanos ou pela chefia direta do novo trabalhador. Existem empresas que privilegiam períodos de trabalho em cada área funcional, até à fixação do trabalhador na função para a qual foi contratado.

A formação de acolhimento e integração dos novos trabalhadores pode segundo Sousa et al. (2006), ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o trabalhador e a organização. Por exemplo, fornecedores de produtos, equipamento, materiais e serviços necessitam de dar formação técnica, para além de formação do foro comportamental, aos trabalhadores que estão a integrar a empresa pela primeira vez. Este tipo de formação acarreta algum risco, pois é um investimento cujo retorno por vezes não acontece, porque o trabalhador sai da empresa antes que tal seja possível. Por outro lado, quando o mercado sabe que determinada empresa tem este tipo de formação, este pode ser um factor que contribui para atrair os melhores do mercado.



## **II. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO**



## 8. Objetivos e motivos

Este capítulo tem como objetivo definir a metodologia utilizada na pesquisa, que permitiu, juntamente com a fundamentação teórica, atingir os objetivos propostos inicialmente. A metodologia geralmente é uma parte complexa e deve requerer um maior cuidado do investigador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o investigador fez (Minayo, 1996).

## 9. Metodologia

Não existe nenhum método que seja pior ou melhor que outro, existe sim um método (ou métodos) que se adequa mais com os objetivos da pesquisa em questão (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Neste sentido, perante o tema do presente estudo – Integração dos imigrantes de Leste nas organizações - Uma abordagem às Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas - optou-se por uma metodologia qualitativa que tem por finalidade principal a construção de um esquema de inteligibilidade sobre um dado contexto empírico.

Em sentido amplo, a pesquisa qualitativa consiste em produzir dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com que o investigador procura estabelecer uma interação direta com o fenômeno em estudo. Neste sentido, tenta compreender amplamente o fenômeno em pesquisa e todos os aspectos que considere importante de analisar para essa compreensão. Privilegia, portanto, a análise das experiências, sendo possível a utilização de formas de recolha, tratamento e análise de material muito diversas. No final, proporciona uma visão teórica mais ampla acerca do fenômeno em questão, através de uma simples relação de variáveis (Guerra, 2010).

A metodologia qualitativa “*constrói-se progressivamente em contacto com o terreno a partir da interação com a recolha dos dados e a análise, não estando previsto um quadro teórico estabelecido a priori*” (Guerra, 2010, p. 37).



Segundo a afirmação de Richardson (2000) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de entender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

Já no que diz respeito à análise de conteúdo, de acordo com Michel (2005) é uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos e informações já recolhidas, de forma extensiva. Segundo a autora, o objetivo da análise de conteúdo é aprofundar o conhecimento sobre as informações prestadas pela pessoa que forneceu os dados e analisar a pertinência das respostas, a lógica, a coerência, a veracidade das informações fornecidas, eventuais distorções e omissões voluntárias.

Desta forma, numa primeira fase é elaborada uma revisão bibliográfica que contém o primeiro modelo de abordagem empírica ao objeto de estudo, como as primeiras leituras necessárias à sua interpretação teórica e epistemológica. De seguida, numa segunda fase, o objeto passa a ser construído já com o auxílio da contextualização teórica, surgindo a primeira formalização do problema, da questão e dos objetivos da investigação (Guerra, 2010).

A amostra é constituída por 15 entrevistados, cujos contactos resultaram das várias iniciativas aqui referidas e também de uma amostragem constituída por bola de neve. A amostragem por bola de neve implica que a população em estudo seja rara ou desconhecida e que seja extremamente difícil construir uma lista com os seus membros, como ocorreu nesta dissertação (Coleman, 1958).

Refira-se ainda que as entrevistas foram realizadas na sua maioria via online e via telemóvel/telefone, com uma duração de cerca de 30 minutos, dada as dificuldades logísticas encontradas na marcação de entrevistas presenciais. É importante salientar igualmente que mais de metade dos participantes fazem parte de Vila Flor.

O instrumento da metodologia não pode ser escolhido independentemente do conteúdo teórico da investigação e do seu objetivo: analisar como decorre a integração dos emigrantes de leste nas organizações. Por isso, considera-se como melhor método de recolha de informações a entrevista semiestruturada. A *“entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”*, dizem Fontana & Frey (1994, p. 361 citado em Duarte, 2005).

A razão para esta opção é muito simples: as entrevistas semi-estruturadas ajudam na procura de pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A entrevista semiestruturada aqui em causa será uma “*entrevista baseada na utilização de um guia de entrevista*”, (Albarello et al, 1995, p. 86) que permite, todavia, aos entrevistados construírem as suas respostas sem ficarem presas a um nível mais rigoroso de diretividade, fazendo de cada resposta uma história. Assim, agora explica-se como foi realizado o processo de construção e aplicação do guião de entrevistas.

O recurso a uma revisão bibliográfica ajudou-nos a definir um grupo de questões de partida cujo intuito era tentar perceber quais foram as maiores dificuldades encontradas pelos imigrantes na sua integração em Portugal e a nível organizacional. Assim, foi a partir daqui que o guião da entrevista (ver apêndice 1) foi pensado e organizado à volta dos seguintes tópicos:

1. Identificação sociodemográfica: idade, naturalidade, concelho de residência atual, localização geográfica do trabalho, nível de escolaridade;
2. Situação anterior ao projeto migratório: ano de imigração, tipo de imigração, razões da migração, atividades profissionais no país de origem, condições de trabalho;
3. Situação em Portugal e contexto laboral: atividades laborais, perceções sobre a atividade profissional atual, como ocorreu a integração na organização; ocorrência de situações discriminatórias, tipos de apoios para facilitar a integração em Portugal, fatores de (in)sucesso na atividade profissional, dificuldades encontradas no mercado de trabalho; políticas e práticas de recursos humanos utilizadas pela organização;

Para efeitos de constituição do grupo de participantes, a presente investigação operacionalizou o conceito de imigrantes que se encontrassem integrados e a trabalhar numa organização da seguinte forma: cidadão sem naturalidade portuguesa, nascidos no estrangeiro, que adquiriu ou não nacionalidade portuguesa e que atua profissionalmente num contexto organizacional.

O passo seguinte consistiu em identificar possíveis contactos para a realização das entrevistas nomeadamente recorrendo a empresas que empregassem estes trabalhadores. Para efeito, primeiramente foram contactadas, sem sucesso, as seguintes organizações: Cordex (empresa têxtil), a TransMaia (empresa de transportes), Malhas Sonix (fábrica de confecção), Impetus (têxtil), Malhas SEF (têxtil) e a Solidal Quintas & Quintas (cabos elétricos). Também investigou-se possíveis associações que ajudassem na integração destes imigrantes, assim como junto do próprio IEFP e SEF mas tais acabaram por se recusar alegando que esta era informação apenas para uso exclusivo dos seus serviços e altamente confidencial. Este tipo de resposta evidência as dificuldades em obter os contactos para a constituição do grupo de entrevistados.

Esta foi a etapa, sem dúvida, que exigiu uma maior atenção e empenho na investigação, pois a análise das migrações internacionais debate-se invariavelmente com a escassez e a fragilidade da informação estatística de base. No caso português, o INE (Instituto Nacional de Estatística), ACIDI (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural), OM (Observatório das Migrações) e o SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) disponibilizam informação atualizada que permite retirar algum conhecimento relativamente aos fluxos, nomeadamente através da quantificação das solicitações de autorização de residência, mas nada mais.

Como forma de contornar a situação, recorreu-se a pessoas conhecidas que residiam em Vila Flor (Trás-os-Montes) e que tinha conhecimento de empresas que empregava naquela freguesia este tipo de emigrantes (tendo em conta que existe uma grande comunidade destes emigrantes naquela zona). Desta forma, as empresas que se disponibilizaram para falar com os seus colaboradores foram as seguintes: Sousacamp (empresa de cogumelos); um centro de estética e cabeleireiro, dois proprietários vinícolas e por último a Roda Positiva Lda. (Lavagem automática).

### **III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

## 10. Os participantes: características sócio-demográficas

O grupo de entrevistados apresenta um perfil diverso ao nível sociodemográfico e étnico. Começando pelas idades, estas rondam, em média, os 37 anos de idade, sendo a idade mínima de 27 anos e a máxima de 58 anos.

A entrevista analisou as respostas de 15 indivíduos de 4 nacionalidades diferentes. A grande maioria dos entrevistados (60%) é de nacionalidade romena, seguindo-se a nacionalidade búlgara com 20%, os ucranianos com 13,3% e por último a nacionalidade moldava com 6,67% do total. Com estes dados, verificou-se que relativamente ao gráfico 3. “Ranking das nacionalidades mais representativas”, no capítulo. 4, ocorre uma ligeira alteração, onde os ucranianos deixam de ser da população mais representativa relativamente aos países de leste, passando a existir cada vez mais romenos.

Chegaram a Portugal entre os anos 1999 e 2012, por consequência do acentuado crescimento na procura de mão de obra causado pelo “boom” no sector da construção civil verificado no final dos anos 90, indo de encontro com o constatado na revisão bibliográfica, sendo os anos 2005, 2006 e 2008 os mais representados (cerca de 20% cada um), tendo cerca de 20% dos entrevistados iniciado o seu projeto migratório sozinhos. Os restantes completaram esta trajetória acompanhados pelas famílias, nomeadamente, pelos pais (13,3%), marido/esposa e/ou filhos (46,7%). Ao analisar o período de chegada destes imigrantes, podemos constatar que tal como Santos (2004) proferiu no capítulo 2. “Imigrante” da revisão bibliográfica, Portugal deixou de ser um país caracterizado pela emigração e tornou-se um país de imigração no período que se sucede à sua entrada na CEE. Ao analisarmos as origens dos imigrantes entrevistados, confirma-se a tendência explorada no mesmo capítulo, assim como no capítulo 3. Novos fluxos de imigração em Portugal, onde os principais imigrantes são oriundos da Roménia.

A análise da estrutura demográfica desta população permite, naturalmente, captar algumas das características mais importantes. Os dados relativos à distribuição por sexos e idades captados pelas entrevistas permitem caracterizar esta população de acordo com os indicadores clássicos do início de um fluxo migratório, isto é, uma população maioritariamente masculina e em idade ativa. De facto, em relação ao ano de

nascimento dos entrevistados, a grande conclusão a extrair é que se trata de uma população exclusivamente em idade ativa em que o mais velho de entre eles tinha 58 anos e o mais novo, 27 anos. A média de idade dos entrevistados é de, aproximadamente, 37 anos.

Em termos de sexo, os inquiridos dividem-se em 66,7% de homens e 33,3% de mulheres. Estes dados vão de encontro ao verificado nas estatísticas dos censos de 2011 do capítulo 4. “Caraterização da população estrangeira a residir em Portugal”, onde consta que embora inicialmente o sexo feminino era o que detinha uma maior representação no território nacional, na última década essa estatística alterou-se, sendo o sexo masculino o mais representativo, indo de encontro com as conclusões tiradas com a análise dos entrevistados.

Na análise das estruturas familiares dos entrevistados e no que diz respeito ao estado civil dos entrevistados a esmagadora maioria de entre eles são casados ou vivem numa união de facto (73,3%), e em menor grau solteiros (13,3%), sendo que quer os divorciados como os viúvos apenas apresentam um inquirido. Mais uma vez, estes dados encontram-se de acordo com o verificado no capítulo 4., onde segundo os Censos 2011 estes cidadão apresentam taxas bastante elevadas no que diz respeito ao estado civil: casado.

A conjugação desta informação com os dados relativos à estratégia migratória dos indivíduos permite antever diferentes tipos migratórios. É sabido que a emigração resulta frequentemente de uma estratégia familiar e, na maioria dos casos, o primeiro a emigrar da família é o homem, seguindo-se a mulher e posteriormente os filhos. Neste caso, os dados deste estudo também aponta neste sentido. A estratégia familiar aparece, contudo, em ambos os sexos, uma vez que se a maioria dos homens são casados e têm filhos a cargo no país de origem, ou, em menor número, em Portugal, também a maioria das mulheres são casadas e têm filhos a cargo.

Quanto ao número de filhos dos entrevistados, cerca de 20% têm três filhos, 26,7% têm dois filhos e apenas 20% têm um filho. De salientar ainda a elevada percentagem de entrevistados que não tinha nenhum filho, 33,3%. Estamos, portanto, perante um conceito de família tradicional, com um núcleo familiar reduzido, estruturado em torno de um conceito tradicional de casamento, muito próximo da família tradicional portuguesa.

Questionados sobre os locais onde vivem os cônjuges e/ou os filhos, as respostas demonstram uma clara distinção entre duas componentes do reagrupamento familiar: a primeira, referente ao cônjuge, apresenta uma maior percentagem de realização do reagrupamento familiar, ou de uma migração simultânea do marido e da mulher (46,7% dos cônjuges vivem em Portugal); a segunda, referente aos filhos permite constatar que numa esmagadora maioria, estes apenas vêm para o nosso país muito depois dos seus pais já cá estarem devidamente estabilizados (53,3% dos inquiridos). Tal como o abordado no capítulo 4., mais uma vez ao analisar as respostas dos entrevistados constatamos que a sua maioria reside em alojamentos clássicos, como o constatado nos Censos 2011.

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas é possível distinguir no recente fluxo migratório um grupo etário maioritariamente centrado na casa dos 37 anos de idade.

Analizando este grupo de forma mais desenvolvida podemos afirmar que:

- Os representantes deste grupo, são sem dúvida os mais dinâmicos, independentes, orientados e práticos. Este grupo é constituído quer por solteiros, quer por casados. No caso dos cônjuges terem um filho e este ter uma idade não muito avançada é frequente existir um reagrupamento familiar completo em Portugal. Eles organizam a sua vida presente e planeiam a sua vida futura com base nas experiências de vida e capital financeiro que já conseguiram reunir em Portugal. Trata-se de um grupo em que uma parte significativa poderá, no caso de se reunirem um conjunto de circunstâncias favoráveis, a prazo, transformar a sua permanência temporária em residência permanente.

Já no que diz respeito às habilitações literárias dos entrevistados, os resultados mostram uma razoável percentagem de indivíduos detentores de diplomas técnico-profissionais de nível médio (46,7%). Aproximadamente 46,7% dos entrevistados possui um nível de escolaridade entre o 7º e 11º ano e apenas um dos inquiridos possui o sexto ano (6,7%). Desta forma, o perfil educativo dos imigrantes entrevistados permite identificar um grupo de imigrantes formados por indivíduos com níveis de qualificação médios. Estes dados vão de encontro com o concluído no capítulo 4., onde segundo os Censos 2011, de um modo geral, os imigrantes apresentavam índices de escolaridade mais elevada comparativamente com a população portuguesa.

Quadro 4. Características sociodemográficas dos participantes

<b>Participantes</b>	<b>País de origem</b>	<b>Portugal como 1ª opção</b>	<b>Imigraram com...</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Profissão</b>	<b>Local atual Profissão</b>
<b>1</b>	Ucrânia	Sim	Sozinho	Casado	Fábrica de Tinturaria	Barcelos
<b>2</b>	Ucrânia	Não	Marido	Casada	Técnica de qualidade de peças	Barcelos
<b>3</b>	Moldávia	Sim	Sozinha	Casada	Cabeleireira	Barcelos
<b>4</b>	Bulgária	Sim	Esposa e filhos	Viúvo	Agricultor/Sapateiro	Vila Flor
<b>5</b>	Bulgária	Não	Esposa	Junto	Agricultor	Vila Flor
<b>6</b>	Bulgária	Não	Pais	Casado	Agricultor	Vila Flor
<b>7</b>	Roménia	Sim	Mulher e filhos	Casado	Operador de Máquina	Vila Flor
<b>8</b>	Roménia	Sim	Amigo	Casado	Agricultor	Vila Flor
<b>9</b>	Roménia	Sim	Amigo	Casado	Operador de Máquinas	Vila Flor
<b>10</b>	Roménia	Não	Esposa	Casado	Produtor Agrícola	Vila Flor
<b>11</b>	Roménia	Não	Marido	Casada	Vinhas	Vila Flor
<b>12</b>	Roménia	Sim	Sozinha	Solteira	Desempregada	Vila Flor
<b>13</b>	Roménia	Sim	Mãe	Divorciada	Ama	Vila Flor
<b>14</b>	Roménia	Sim	Mulher e filhos	Casado	Operador de Máquinas	Vila Flor
<b>15</b>	Roménia	Não	Amigos	Solteiro	Operador de Máquinas	Vila Flor

Fonte Própria



## 11. Situação Laboral

No que diz respeito à situação laboral dos inquiridos antes de encetarem o seu processo migratório devemos destacar o facto de cerca de 33,3% dos entrevistados que responderam a esta questão estarem desempregados ou terem trabalhos ocasionais antes de emigrarem para Portugal; 66,7% estavam empregados, nomeadamente nos setores fabris, condutores de veículos, operários e trabalhadores da construção civil. Fica assim claro que a falta de emprego, segundo este estudo, não constitui o principal mecanismo despoletador da emigração, mas sim as precárias condições remuneratórias auferidas no país de origem quando comparadas com as remunerações praticadas no país de destino. Desta forma, tal como o abordado na revisão bibliográfica no capítulo 1. “Conceito de migração”, Jackson (1991), defendia a existência de dois tipos de migrações (voluntária e forçada). Ao analisar as respostas dos entrevistados podemos concluir que estamos então perante uma migração forçada. Pois os indivíduos não imigram de livre e espontânea vontade mas sim porque procuram auferir melhores remunerações.

Analizadas as variáveis referentes à situação perante o emprego e à profissão dos entrevistados, poderíamos ser levados a interpretar o movimento migratório dos Europeus de Leste para Portugal segundo as teorias do mercado de trabalho. Os movimentos migratórios são, nestes casos, interpretados como consequência da divisão internacional do trabalho, da alteração da estrutura de procura nos mercados internacionais de trabalho, do desenvolvimento desigual entre regiões e/ou países ou dos desequilíbrios regionais e/ou da precarização do trabalho nas regiões de origem e de destino. As teorias do mercado de trabalho (Todaro, 1976; Borjas, 1989, 1990) que, na sua génese, são tributárias do modelo de atração/repulsão, centram a sua análise nesta variável considerando que as migrações humanas obedecem às condições estruturais de um mercado de trabalho mundial. Estas teorias fundamentam os seus pressupostos numa ideia de equilíbrio sistémico potencial, designadamente de equilíbrio de níveis salariais, uma vez que as diferenças provocadas pela variação das vantagens dos diferentes locais de emprego seriam compensadas por migrações de trabalhadores. Realçam os fatores e mecanismos de procura e oferta relativos ao fornecimento de mão-de-obra e, quando aplicadas ao campo das migrações, procuram explicar os movimentos da força de trabalho entre diferentes áreas geográficas, isto é, *ceteris paribus*, se existisse uma escassez de mão-de-obra num dado local isso seria compensado por

migrações de trabalhadores e, por consequência, a diminuição do número de trabalhadores nas regiões de origem dos migrantes provocaria a subida dos salários o que travaria a migração reequilibrando o sistema. De acordo com o exposto nestas teorias, as migrações internacionais ocorreriam num contexto de mercados de trabalho semelhantes, quer no que diz respeito à regulamentação laboral, quer num contexto de flexibilidade salarial, e mobilidade plena de fatores.

Ora, este modelo não é, como sabemos, observável nas migrações internacionais devido às restrições impostas, sobretudo, pelos Estados (Zolberg, 1981). A livre circulação de trabalhadores, quando aceite por estes, é condicionada por todo um conjunto de regulamentações específicas que obstaculizam à sua total concretização. As similaridades entre as migrações internacionais e as migrações internas colidem, neste sentido, com o poder dos Estados de, simultânea e cumulativamente, regular a circulação dos migrantes e regulamentarem o mercado de trabalho. Neste contexto, as migrações internacionais são vistas como dependentes de um conjunto complexo de condições em que a livre circulação de trabalhadores migrantes entre países, ou entre mercados de trabalho diferentes em distintos países, não existe. No entanto, se a não livre circulação de trabalhadores pode ser contornada recorrendo a técnicas ardilosas de migração (por exemplo, redes formais ou informais, estratégias de obtenção de vistos, migrações clandestinas, etc.), já a entrada no mercado de trabalho dos países recetores depende em larga medida do próprio mercado de trabalho e este tem o poder de condicionar as estratégias dos imigrantes.

No caso da imigração de mão-de-obra do Leste da Europa para Portugal, várias características emergem como essenciais para permitirem a mobilidade, nomeadamente: uma atração pelos melhores salários auferíveis; uma abundância de trabalho; uma certa facilidade e rapidez de entrada no mercado de trabalho; a existência de estruturas de facilitação para a emigração. Inversamente, algumas características do mercado de trabalho português condicionam essa inserção, nomeadamente: uma não transferibilidade do capital humano obtido no país de origem que gera um *downgrading* ao nível das profissões exercidas; uma desregulamentação (ou não fiscalização eficaz) que permite a existência de um amplo mercado informal; um risco de cair nas malhas de empregadores sem escrúpulos.

Face aos baixos rendimentos auferidos no país de origem não é de surpreender que quando questionados sobre quais as principais razões para a migração os inquiridos tenham indicado, todos sem exceção (100% dos entrevistados), razões económicas. A natureza económica da emigração de leste é, igualmente, confirmada pelas respostas a diversos inquéritos sociológicos conduzidos na primeira metade dos anos 90, em que cerca de 70% dos entrevistados afirmaram que a saída do país se fica a dever, sobretudo, a razões económicas (Malinovska, 1996).

## **12. Tipos de apoios encontrados**

Em relação à questão sobre como conseguiram encontrar emprego em Portugal e a quem recorreram, os imigrantes entrevistados afirmaram que dispunham, antes de partirem dos seus países, de contactos em Portugal. A maioria destes contactos referia-se a familiares, compatriotas e amigos. Apesar de toda a lógica deste fluxo migratório nos levar a prognosticar a presença de uma forte “indústria das migrações” (Castles, 1998) no país de origem que conduziu os imigrantes para um destino específico, a presença em Portugal de conhecidos permite amortecer o risco da emigração para um destino longínquo. É de admitir que, à semelhança do que sucede na generalidade dos fluxos migratórios, estes contactos tenham transmitido aos indivíduos (potenciais migrantes) nos seus países de origem informação sobre Portugal que tenha tornado a decisão de emigrar mais fácil. De facto, quando questionados se já possuíam contactos em Portugal antes de emigrarem 73,3% dos entrevistados respondeu afirmativamente. Estes contactos eram o resultado de diferentes estruturas de sociabilidade dos inquiridos, tais como, a família (26,7% dos que tinham contactos em Portugal) e os amigos (46,7%). Este facto, se não indicia a existência de uma rede de suporte, pelo menos minimiza o risco de uma emigração para o mais longínquo país da Europa ocidental.

Importa ainda salientar, neste ponto, que quando questionados sobre se tiveram acesso a algum tipo de apoio quer por parte do Estado, como do SEF, ou até mesmo do próprio IEF, tendo em conta tudo o que foi explanado no capítulo 5. da revisão bibliográfica, a totalidade dos entrevistados (100%) referiu não terem tido qualquer tipo de apoio. Desta forma, tudo o que foi explorado sobre os apoios do Estado, nomeadamente no que diz respeito a implementar estruturas nacionais onde a formação, a informação, políticas e a sensibilização no apoio a estes indivíduos era fulcral,

abordados nos capítulos 5 e 6, falharam. O mesmo acontece no que diz respeito ao SEF e ao próprio IEF, onde estes têm como principais objetivos ajudar estes imigrantes na sua integração, também não se verificou.

No que diz respeito ao período em que ocorre a decisão de emigrar, importa realçar que quando questionados sobre se Portugal foi o primeiro país escolhido, cerca de 60% dos entrevistados afirmou que sim. A maior parte justifica esta escolha porque considera: “Portugal está perto do meu país de origem e as culturas são semelhantes.” (Ent.5), “...é um país calmo sem guerras e conflitos.” (Ent. 13). No entanto, ainda obtivemos uma percentagem significativa de inquiridos que não tinham Portugal como primeira opção (40%), onde davam maior preferência a países como a Itália (26,7%) e Espanha (13,3%). Ao optarem por estes países, alegaram que os mesmos possuíam melhores condições de vida, de trabalho e salários mais atrativos que os oferecidos em Portugal. Contudo, acabavam por vir para Portugal porque já possuíam cá um familiar/amigo como o referido anteriormente.

Já relativamente à impressão que os entrevistados tinham sobre Portugal, maioritariamente, (76,9%), possuía uma boa impressão, considerando Portugal como um país bastante acolhedor e calmo para recomeçarem a sua vida. Contudo, uma pequena percentagem dos entrevistados (23,1%), considerou Portugal como sendo um país “estranho” (Ent. 7 e 11) e “triste” (Ent. 3), onde este último afirmou: “...é um país triste mas bonito. As pessoas vestem muito preto, no nosso país só se veste roupa preta para funerais”.

No momento em que foi feita a entrevista a grande maioria dos entrevistados (93,3%) estava empregada. Somente um é que se encontra desempregado. Dos entrevistados que estavam a trabalhar no momento da realização do inquérito, a totalidade permanecia em profissões pouco ou nada qualificadas como podemos constatar no quadro nº4.

É de realçar que a estrutura ocupacional atual dos imigrantes não se encontra, maioritariamente, relacionada quer com as suas habilitações escolares, quer com a sua experiência profissional no seu país de origem. A tendência geral é para os imigrantes da Europa de Leste ocuparem posições profissionais em Portugal menos qualificadas do que aquelas que ocupavam nos seus países de origem. Verifica-se, assim, que a participação dos imigrantes da Europa do Leste no mercado de trabalho português só é

conseguida através de uma desqualificação das suas qualificações originais, o que constitui um elemento característico das migrações da periferia ou semi-periferia para o centro (Rudolph, 1994). Como referem Hillmann e Hedwig (1996), os países de destino utilizam o seu poder de definição para descontar os certificados de habilitações dos imigrantes, funcionando este poder como um mecanismo de encerramento dos mercados de trabalho primários. Em Portugal este mecanismo de proteção é particularmente visível em determinados grupos profissionais, originando o desaproveitamento quer das capacidades intelectuais, quer das qualidades profissionais dos imigrantes.

Procurou-se igualmente saber em que tipos de empresas estes laboravam. Da análise das respostas resulta, como seria de esperar, que a esmagadora maioria dos respondentes trabalha em pequenas ou médias empresas, com trabalhos pouco qualificados e sem perspectivas de progressão na carreira, em que alguns inquiridos afirmaram: “Ganhamos sempre o mesmo há anos.” (Ent. 5), “...a gente não podia fazer nada, era mais um, tinha era que trabalhar para ganhar dinheiro.” (Ent. 1), “Aqui sempre se faz o mesmo.” (Ent. 3).

### **13. Aspetos de inserção dos migrantes na sociedade portuguesa**

Um outro grupo de questões dizia respeito a atitudes xenófobas ou racistas experimentadas pelos entrevistados durante a sua estada em Portugal. Neste grupo incluem-se três questões semelhantes, diferenciando apenas diferentes espaços sociais. Após uma análise das respostas a conclusão a extrair é de que os inquiridos conseguem concretizar os espaços sociais onde experimentaram atitudes xenófobas ou racistas, diferenciando-os. Questionados sobre se se sentiram alvo de atitudes xenófobas ou racistas no local de trabalho, 53,3% dos que responderam a esta questão responderam positivamente, referindo inclusive exemplos de alguns comentários, nomeadamente: “Achas-te melhor que as mulheres daqui.” (Ent. 3), “No vosso país são todos uns rufias.” (Ent.7), “Elas não fazem nada, fazem filhos em cima da malha.” (Ent. 2), “...ai ela é loira, ela é pintada.” (Ent. 11), “Põe a tua mulher dentro de uma banheira e manda-

a pelo mar para a Roménia.” (Ent. 13), “Elas não querem fazer nada.” (Ent. 12), “Eu às vezes tinha a ideia que me gozavam mas como não percebia nada não ligava.” (Ent. 4).

Já cerca de 46,7% respondeu negativamente, afirmando inclusive que: “Sempre fui muito bem tratado.” (Ent. 5), “O povo português é muito acolhedor.” (Ent. 7). Por outro lado, 38,5% experimentaram atitudes racistas ou xenófobas em espaços públicos.

#### **14. Integração na sociedade portuguesa**

Nas questões destinadas a avaliar a integração na sociedade portuguesa, questionou-se os imigrantes de leste sobre uma pluralidade de tópicos. Sendo a língua um dos primeiros veículos de integração social, quando procuramos saber qual o domínio da língua portuguesa por parte dos entrevistados verificou-se, sem surpresa, que a maioria de entre eles fala alguma coisa de português, já consegue ler mas tem ainda dificuldades em escrever. Apenas uma minoria declara falar, ler e escrever bem a língua portuguesa. Isto significa que, se considerarmos o domínio da língua do país de acolhimento como uma condição indispensável à integração social dos imigrantes, pode-se afirmar que na maioria dos casos essa pré-condição parece estar já satisfeita ou, pelo menos, a caminho de o ser.

Uma das novidades que ocorreram na sociedade portuguesa com a chegada dos imigrantes com origem no leste da Europa foi a proliferação de cursos de língua portuguesa um pouco por todo o país especificamente dirigidos a estas novas comunidades. Neste contexto, procurou-se averiguar se os entrevistados tinham frequentado algum desses cursos. De facto, cerca de 61,5% dos entrevistados frequentou cursos de português versus 38,5% que o não fizeram. Estes dados são interessantes de comparar com as questões relativas ao domínio da língua portuguesa. Com efeito, não se denota existir grande diferença no domínio da língua lusa entre os que frequentaram e os que não frequentaram os referidos cursos.

Ao analisar as entrevistas, foi possível constatar que a integração acabou por ser mais difícil para o sexo feminino do que para o sexo masculino. Tal constatação deve-se ao facto de as mulheres entrevistadas terem sofrido mais com atitudes preconceituosas. Uma vez mais, vai de encontro ao abordado no capítulo 6. nos subcapítulos “Imigração feminina: contacto e percepções de realidades diversas” e no subcapítulo “O papel das justificações na expressão de atitudes preconceituosas”.

## **15. Perspetivas futuras dos imigrantes e a sua Integração nas organizações**

Questionados sobre os planos para o futuro de longo prazo, as respostas mais uma vez mostram-se múltiplas. No entanto devemos destacar alguns dados: 46,7% dos entrevistados pretende regressar aos países de origem e surpreendentemente uma grande maioria 53,3% pretendem ficar em Portugal. Dos que responderam que preferiam ficar em Portugal, justificaram-se com o facto de: “Não quero passar por tudo novamente no meu país.” (Ent. 2), “Quero ficar em Portugal porque se vive melhor.” (Ent. 6).

Como se sabe, a integração económica dos imigrantes na sociedade de acolhimento é geralmente vista como uma forma instrumental de integração destinada a satisfazer as necessidades básicas dos imigrantes (Eisenstadt, 1954; Esser, 1980).

Entre os primeiros estudos que abordam de forma extensiva a inserção laboral dos imigrantes estrangeiros em Portugal encontram-se os produzidos por Baganha, isoladamente ou em colaboração (Baganha, 1999a e 1999b; Baganha, Ferrão e Malheiros, 1999 e 2002). Ao longo destes e de outros trabalhos, a autora procura descrever os vários tipos de imigrantes presentes em território português e as suas diversas formas de inserção laboral. Apesar do enfoque frequente nas formas de imigração irregular e inserção na economia informal, é dada atenção à heterogeneidade dos imigrantes e aos seus diferentes percursos. Conclui-se que diferentes grupos de nacionalidades apresentam distintos perfis profissionais e níveis de qualificação, o que os relaciona com segmentos diferenciados do mercado de trabalho. O esforço de abrangência é ainda mais notório no estudo promovido por Baganha, Ferrão e Malheiros (2002). Este estudo, finalizado no final da década de 1990, foi pioneiro no estudo conjugado das dinâmicas da imigração e emigração.

Do ponto de vista da inserção laboral dos imigrantes pode concluir-se que apesar de eles se encontrarem, geralmente, inseridos em setores e em atividades profissionais do mercado de trabalho secundário com pouca ou nenhuma afinidade quer com a sua experiência profissional no país de origem, quer com as suas habilitações escolares, a sua integração no mercado laboral português evidencia sinais de uma evolução positiva, caracterizada por uma maior estabilidade contratual, pela melhoria das condições de trabalho e pelo aumento dos salários médios auferidos.

Contudo, verifica-se a tendência constatada na revisão bibliográfica, no capítulo.6 “Portugal e a Imigração” (Opinião sobre a Inserção laboral dos imigrantes), onde (Góis & Marques, 2006, 2010) afirmam que os imigrantes de leste tendem a estar inseridos em posições profissionais menos qualificadas do que as ocupadas nos países de origem.

Todos os entrevistados, sem exceção, consideraram que a sua integração na organização de uma maneira geral foi bastante positiva, afirmando: “Fui muito bem recebido por todos os meus colegas.” (Ent. 8), “Foram muito acolhedores comigo.” (Ent.10), “Os meus patrões foram muito meus amigos e ajudaram-me muito.” (Ent.3).

## **16. Identificação das políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas pelas organizações em estudo**

Uma outra linha de pesquisa tem sido a avaliação das condições de trabalho dos imigrantes. Sabe-se, que estes se inserem frequentemente em empregos com fracas condições remuneratórias, poucas expectativas de carreira profissional, natureza precária e exposição significativa a acidentes de trabalho.

Noutros termos, são muitas vezes vítimas de exploração laboral, colocando também em risco os direitos adquiridos por outros trabalhadores nos mesmos setores de atividade. O estudo de Pereira e Vasconcelos (2007), destinado inicialmente a avaliar a extensão da realidade do tráfico de imigrantes e trabalho forçado em Portugal, torna-se relevante por identificar situações de forte exploração da mão-de-obra estrangeira. Não se podendo, em rigor, falar de trabalho forçado, a verdade é que são múltiplas as condições de trabalho com forte destituição de direitos. Num plano diverso, Carvalho (2004) estudou os impactos do trabalho imigrante nas empresas portuguesas. Dadas as características dos grupos imigrantes, diversas entre si e distintas da população ativa portuguesa, são de esperar impactos diferenciados. Em muitos casos, devido a uma maior disponibilidade para a mobilidade, funcional e geográfica, e à posse de competências escolares e profissionais significativas, existem vantagens evidentes para as empresas, incluindo incrementos ao nível da produtividade e competitividade.



Ao analisarmos todas as respostas dadas pelos entrevistados, a diferença salarial e a falta de formação oferecida por parte da organização, é algo que este tipo de emigrantes mais se queixa (40%). Desta forma, constatamos que no que diz respeito às melhores políticas e práticas de RH (nomeadamente a formação e o nível salarial) que foram abordados no capítulo 7. “Políticas e práticas de recursos humanos possíveis de serem desenvolvidas nas organizações”, que as organizações em questão não as estão a praticar, acabando por ir de encontro ao defendido por Johns (1993) e Rynes et al. (2000), onde estes autores constataram que a maioria das organizações embora tenham conhecimento de numerosas boas práticas de gestão de recursos humanos, estas não as coloca em prática.

Tudo isto acaba por influenciar a própria produtividade, motivação e comportamento do trabalhador, criando um clima organizacional pesado, tal como o defendido por (Teixeira et al, 2005) na revisão da bibliografia, devendo a organização tentar inverter a situação e proporcionar um clima de trabalho propício ao bem estar e satisfação do trabalhador.

Também o facto de estes serem os principais atingidos nos casos em que é necessário recorrer a horas extras por parte da organização é algo que os mesmos referiram: “Nós como somos emigrantes acham que temos obrigação de fazer tudo o que querem porque necessitamos...” (Ent. 12), “O trabalho a que os portugueses não se sujeitam mandam para nós.” (Ent. 10), “Às vezes devem pensar que por sermos emigrantes que somos burros...” (Ent. 9).

Mais uma vez, o facto dos imigrantes terem a perceção que só recorrem a eles para a realização de horas extras, leva a que exista um ambiente interno bastante pesado dentro da organização. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), o ambiente interno é influenciado por um conjunto de crenças e valores, onde as pessoas determinam o que é bom ou não para elas. Estando as pessoas descontentes, o clima organizacional torna-se desfavorável.

Se, num primeiro momento da imigração, a inserção e respetivamente o recrutamento ocorre nos patamares mais baixos da hierarquia profissional, em momentos posteriores são possíveis melhorias significativas, situação já identificada em muitos outros contextos migratórios. Contudo, nos emigrantes inquiridos, para além de não terem identificado nenhum tipo de recrutamento, nomeadamente dos dois

abordados na revisão bibliográfica (interno e externo), também não se verificam melhorias em momentos posteriores à da entrada dos mesmos para a organização.

Quando abordados sobre uma possível apresentação aos colegas e de toda a empresa após a sua seleção, uma grande maioria dos entrevistados referiu que sim (60%), embora de uma forma pouco formal. Desta forma, verificamos que neste ponto, as empresas em questão de uma forma mais ou menos correta, procuram tal como defende Sousa et al. (2006) no capítulo 4, dar a conhecer a organização aos seus colaboradores.

Contudo, cerca de (40%) dos inquiridos não foi apresentado aos seus colegas, referindo mesmo: “Começamos a trabalhar e pronto.” (Ent.1), “Apenas explicaram a minha função nada mais.” (Ent.13), “Apenas apresentei-me na empresa viram que tinha boas mãos para trabalhar e pronto” (Ent.6). Mais uma vez, ao analisarmos as respostas dos entrevistados, concluímos que, segundo o abordado no capítulo 7. no subcapítulo “Acolhimento e Integração”, vai de encontro ao defendido por Sousa et al. (2006), onde as organizações não recorrem a diversas formas independentes ou complementares de práticas de integração tais como: distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados; *turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo trabalhador.

Outras questões relacionadas com o mercado de trabalho têm sido abordadas. A inserção territorial dos imigrantes, isto é, a sua inserção em mercados regionais ou locais de trabalho, tem sido objeto de estudo frequente. Malheiros (2002) e Fonseca e Malheiros (2003) estudaram os impactos que os fluxos mais recentes de imigração, incluindo os provenientes da Europa de Leste, exerceram sobre as regiões portuguesas. Algumas regiões com escassez de recursos humanos, devido ao envelhecimento e emigração (tal como a região de Vila Flor), poderão beneficiar largamente com a imigração. Uma conclusão semelhante é anunciada por Tolda (2007), que indica ser nas regiões menos atrativas de imigrantes que poderão ser maiores os seus efeitos qualificantes.

Uma última área relevante de investigação tem sido a das políticas de imigração relacionadas com o mercado de trabalho. As dificuldades de regulação dos fluxos de imigração têm sido salientadas por vários autores, como é o caso de Peixoto (2002) e

Baganha (2004). Entre outros tópicos, estes referem a contradição existente entre políticas de admissão pouco efetivas e um mercado de trabalho muito dinâmico, com grande capacidade de integração de imigrantes (em segmentos formais ou informais). Algumas políticas especificamente vocacionadas para o mercado de trabalho, no campo da integração de imigrantes, foram ainda destacadas em AA.VV. (2002b) – o programa Portugal Acolhe, promovido pelo IEF – e são apresentadas no livro de Fonseca e Goracci (2007) – onde se apresenta um conjunto de boas práticas em vários setores de integração. O estudo da OCDE (2007) também realiza um elenco das principais políticas e instituições que atuam neste domínio. Finalmente, Niessen et al. (2007) revelam a muito boa posição que as políticas de integração ligadas ao mercado de trabalho em Portugal ocupam no contexto internacional.

Contudo, e infelizmente, tais práticas não parecem ser praticadas com a regularidade que deviam. Ao analisar as respostas dos entrevistados, é possível constatar uma enorme lacuna no que diz respeito a todas estas políticas e práticas de integração que tanto se falam mas que em pouco ou nada se aplicam, tendo a totalidade dos inquiridos (100%) não mencionado praticamente uma única prática ou política (das que foram abordadas no capítulo 7.) praticada nas suas organizações. Recorrendo a alguns testemunhos quando entrevistados e questionados sobre as políticas e práticas utilizadas nas suas organizações, estes responderam: “Políticas e práticas de integração? Não sei, nunca ouvi tal coisa” (Ent.15); “Infelizmente aqui o que eles querem é que a gente trabalhe e mais nada. Nunca me perguntaram se estava bem ou se precisava de alguma coisa” (Ent.5); “Integração? Nunca ouvi tal palavra, aqui só se fala em trabalhar (...) às vezes tenho um problema e não sei a quem recorrer” (Ent.8).

Quando questionados sobre a existência de um manual de acolhimento e até mesmo da preocupação que existe na organização de apostar na formação dos seus trabalhadores, uma grande maioria (70%), respondeu que desconhecia tal prática na organização, afirmando inclusive: “(...) há la agora tempo para ler manuais, querem o trabalho para ontem” (Entr.7); “Não nunca me perguntaram se tinha necessidade de algum tipo de formação, nem querem saber se estou satisfeito quanto mais ter formação” (Ent.9).

Com estas respostas, torna-se claramente evidente que embora as organizações cada vez estejam mais sensibilizadas para estas políticas e práticas de integração e

tenham conhecimento da existência das mesmas, quando tentamos perceber a sua aplicabilidade no dia a dia da organização, constatamos que poucas ou até mesmo nenhuma são aplicadas junto dos seus trabalhadores, não facilitando deste modo a sua integração.

#### **IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## 19. Conclusão

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões fundamentais deste trabalho de investigação qualitativa, para, assim, facultar um contributo sobre esta problemática ainda tão pouco abordada.

Num contexto de alargamento da União Europeia, em que um número substancial de estudos se preocupava sobretudo com os efeitos que esse alargamento teria sobre os fluxos de imigração com origem nos novos países aderentes, foi interessante verificar que a maior parte dos imigrantes que nesse período chegou a Portugal era originária de países que não faziam nem fazem (pelo menos no futuro próximo) parte do grupo de países candidatos à integração na União Europeia.

Do ponto de vista da história recente, as raízes do atual fluxo migratório de nacionais de países da Europa de leste para Portugal têm origem num conjunto de imigrantes pioneiros que chegaram a Portugal em meados dos anos 90 e após a adesão de Portugal ao Espaço Schengen. Trata-se de um período pós dissolução da União Soviética, em que o agravar da crise económico-social dos países de origem coincidiu com uma forte necessidade de mão-de-obra no mercado de trabalho português. Estes imigrantes pioneiros permaneceram maioritariamente ilegais no país, servindo de chamariz para as várias dezenas de milhar que chegaram entre 2000 e 2002. Desta forma, as nacionalidades mais representadas neste grupo genérico dos imigrantes da Europa de Leste são por ordem de grandeza, a Roménia, a Bulgária, a Ucrânia e por último a Moldávia. Sob a designação geral de imigrantes da Europa de Leste incluem-se, no entanto, cidadãos de muitos outros países como a Bielorrússia, a Bulgária ou a Polónia.

Ao longo deste trabalho pretendeu-se examinar os percursos migratórios e os processos de integração nas organizações associados a estes imigrantes. Constatou-se que embora os gestores e as próprias organizações estejam conscientes e tenham conhecimento dos procedimentos a adoptar, o certo, é que na hora de os colocar em prática, estas não as aplicam, tornando-se desta forma bem mais complicado o processo de integração destes cidadãos.

As explicações foram procuradas e fundamentadas dentro do contexto de mudança mundial, imprimida pelos fenómenos de globalização e transnacionalismo,

que se tornaram causa e efeito do fenómeno migratório. Esta abordagem utilizada no enquadramento teórico explica o surgimento das novas correntes migratórias. Por seu turno, os fatores de atração são encontrados no conjunto das particulares condições económicas, políticas e jurídicas, ao tempo existentes em Portugal.

Com ou sem esta reserva, a situação perante a lei não afeta a obtenção de emprego, nem a sua manutenção. Se por um lado, o mercado de trabalho local parece manter as necessidades de mão-de-obra não qualificada (pelo menos ao nível das atividades em que a amostra se insere), por outro, parece indicar que se mantém a capacidade de absorção de trabalho informal (só um inquirido está inativo).

As habilitações académicas desta amostra apresentam graus relativamente razoáveis, embora nenhum dos inquiridos possui um curso superior. Apesar dos resultados apontarem situações laborais instáveis, vulneráveis e precárias, onde estes se inserem em setores do mercado de trabalho pouco ou nada qualificados num processo de mobilidade profissional descendente, o saldo do projeto migratório é positivo. Em todas as variáveis introduzidas as respostas refletem níveis de satisfação relativamente razoáveis para uma comunidade tão recente.

A obtenção de emprego à chegada não é apontada enquanto dificuldade senão por uma pequena minoria, estando apenas um dos inquiridos desempregado no momento da entrevista.

As relações com os colegas de trabalho e, sobretudo, com as entidades patronais são também avaliadas, maioritariamente, de boas e de razoáveis. Da mesma forma, classificam o relacionamento com as entidades oficiais, independentemente de terem ou não, beneficiado de algum tipo de apoio, em que nesta amostra, tal não se verificou. Desta forma, e de acordo com o explorado na revisão, conclui-se que embora estes imigrantes tenham conhecimento (ainda que vago) de entidades como o SEF, o IEF e a OM, quando chegam a Portugal a sua rede de contactos e ajuda são principalmente familiares e amigos, não tendo qualquer tipo de apoio por parte destes organismos.

A interação com a comunidade portuguesa, as relações de amizade, de vizinhança e o relacionamento com as entidades patronais e oficiais são também tidos como positivos.



Relativamente às dimensões culturais, que não foi uma dimensão muito desenvolvida na análise aqui apresentada, pode contudo dizer-se que não existem à partida grandes marcas de contraste, nem elas são muito estruturantes do modo de vida destes imigrantes.

Quanto às perspetivas futuras, afastamo-nos das conclusões a que chegaram as anteriores investigações. No estudo conduzido por Baganha (Baganha e Fonseca, 2004) o projeto migratório é temporário, com forte propensão para o retorno. Em sentido contrário, face aos dados recolhidos, concluímos que a maioria dos entrevistados evidencia potencialidades de fixação definitiva, o que não deixa de ser algo surpreendente.

Na base desta não usual opção poderá estar, por um lado, os níveis de satisfação e de integração funcional elevados, e por outro, a grave crise económica, social e política que se faz sentir nos países de leste.

No que diz respeito às políticas e práticas de integração utilizadas pelas organizações que empregam este tipo de trabalhadores, torna-se bastante alarmante o facto de praticamente nenhum dos inquiridos ter sido capaz de identificar praticamente uma única política que facilitasse a sua integração. No capítulo 7. "Políticas e práticas de recursos humanos possíveis de serem desenvolvidos nas organizações", são enumeradas uma série de práticas que após efectuar as entrevistas, concluiu-se que embora as organizações abordadas tenham a noção que estas deveriam ser aplicadas, tal não se verifica. Ficando desta forma muito aquém das expectativas.

Já no que diz respeito às questões relacionadas com a discriminação e preconceito no local de trabalho, torna-se evidente que um número bastante significativo destes imigrantes (53,3%) ainda é vítima deste tipo de comportamentos.

O autor Santos-Silva (1986) define discriminação como *"(...) uma maneira de entender a relação, decisiva a todos os níveis de acção e interacção, entre o 'eu' ou o 'nós' definidor da identidade de um certo grupo, classe, etnia, nação ou área civilizacional, e os 'outros', os outros grupos, classes, etnias, nações, civilizações, de entendê-la como relação de poder"* (Santos-Silva, 1986, p. 46). Neste sentido, Liff (1997) explica que podem ser identificadas situações de discriminação, em contexto organizacional, sempre que as características de um grupo social - tais como o género e

a etnia - são tidas em conta, embora sejam irrelevantes para os requerimentos da tarefa. E é desta forma que se criam barreiras ao potencial máximo das pessoas no local de trabalho. A este nível, as investigações referem que, quer em género ou etnia, os membros destes grupos minoritários, tendem a sofrer injustiças de uma forma subtil (Barbosa, 2003).

Outro ponto que torna o processo de adaptação não tão acessível relaciona-se com a barreira comunicacional. Como tal, sugere-se uma operacionalização adequada dos processos de integração e socialização formalmente definidos, tendo em conta um esforço de inclusão através da língua. Desta forma, seria importante desenvolver e fortalecer os programas específicos de formação na língua portuguesa direcionados à população imigrante. Uma outra proposta é a implementação de programas de *coaching* que induz os colaboradores a executarem o seu trabalho da melhor forma possível, simplesmente ajudando e acreditando neles. O *coaching* proporciona um *feedback* verdadeiro e diálogo colaborativo com o trabalhador.

Outra recomendação que parece viável passa por tentar aproximar todos os colegas de trabalho através de atividades de lazer que englobem todos os trabalhadores, como a realização de eventos festivos. Ficou claro, perante o testemunho dos entrevistados, que um bom ambiente de trabalho é um passo para uma boa integração.

## 20. Recomendações para futura investigação

Olhando retrospectivamente para o percurso realizado neste estudo, é possível assinalar que o tema da Integração dos imigrantes de leste nas organizações - Uma abordagem às Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas, precisa de um maior investimento académico.

Deste modo, foi possível ao longo do trabalho, pensar em vários pontos e questões dentro deste tema da integração que podem dar asas a investigações futuras. Assim, revelam-se de grande interesse os seguintes temas: um estudo com imigrantes oriundos destes países sobre o conhecimento que os mesmos possuem relativamente aos tipos de apoio oferecidos pelo Estado com vista a facilitar a sua integração nas organizações; fazer um estudo aprofundado sobre como as organizações lidam não só com este tipo de imigrantes mas também com imigrantes oriundos de outros países (se existe discriminação mesmo a nível de diferentes tipos de imigrantes); considerar as perceções existentes sobre políticas e práticas de recursos humanos por parte das entidades patronais, que neste trabalho não foi possível, devido ao facto de ter sido impossível entrar em contacto com os responsáveis da organização, entre outros.

De forma a terminar a presente investigação, o próximo capítulo dá lugar a várias limitações sentidas durante todo o processo de revisão bibliográfica e respetiva recolha de dados e, essencialmente, também assegura as limitações na procura de participantes.

## 21. Limitações do estudo

Foram várias as dificuldades encontradas na realização do estudo. No que concerne à análise do papel das imigrantes no mercado de trabalho português, esta mostrou-se uma tarefa difícil dada a escassez de fontes estatísticas disponíveis. Assim, no plano das estatísticas oficiais, existem poucas que aliem a atualidade da informação (ou até qualquer informação) a um conhecimento exaustivo do tema retratado, já que as fontes centrais relativas ao universo dos trabalhadores estrangeiros são as estatísticas sobre população estrangeira (“stocks” e fluxos) do SEF/INE (2001-2012) e os recenseamentos da população do INE (2001-2012).

As estatísticas acerca da população estrangeira (stocks e fluxos) provenientes do SEF e do INE (2001-2012) são, habitualmente, as mais utilizadas nos estudos que visam a identificação das características da imigração em Portugal (Marques e Góis, 2014). Contudo, como referido, estas estatísticas mostram-se incompletas em relação ao tema retratado. Por exemplo, os dados sobre stocks de estrangeiros não incluem variáveis relacionadas com o mercado de trabalho (como a profissão e o ramo de atividade).

Por outro lado e ao nível metodológico, será importante referir que a intenção inicial era realizar as entrevistas semiestruturadas presencialmente. Todavia, tal não foi possível (excetuando 3 entrevistados) devido a dificuldades de agendar um encontro presencial para a sua realização, devido ao facto de a maioria dos entrevistados estarem localizados em Vila Flor (Trás-os-Montes). As entrevistas foram assim conduzidas por recurso a outros meios: entrevistas via online e via telemóvel/telefone. Claramente, estas opções, criaram limitações no modo como se processou a participação dos inquiridos, sendo estas menos ricas e desenvolvidas em termos de conteúdo e não permitindo ou dificultando o acesso à linguagem não-verbal.

O processo de contacto dos participantes acabou também por se constituir como uma tarefa de extrema dificuldade e um desafio constante. Na verdade, foram contactadas mais de 9 organizações com vista a procurar este tipo de emigrantes, onde as mesmas eram pouco recetivas para disponibilizar uma entrevista com estes trabalhadores. Todavia apenas 4 concordaram em participar. O obstáculo constantemente levantando prendia-se com o receio de que a confidencialidade não

fosse totalmente garantida e estes pudessem sofrer represálias futuras por parte da entidade patronal.

Por outro lado, sempre que pedido, era fornecido aos entrevistados o contacto da orientadora da tese e uma total disponibilidade por parte desta última em ser contactada pelos entrevistados para melhor explicar (ou reforçar) a garantia de confidencialidade.

## Referências Bibliográficas

AA.VV. (2002b). *Portugal Acolhe. Programa de Acolhimento e Inserção Sócio - Profissional de Imigrantes. Estudo Sociodemográfico de Formandos Imigrantes*, Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

ACIDI. (2010). *Relatório de actividades, 2009*. Lisboa: ACIDI, I.P.

ACIDI. (2003). *Imigrantes de Leste têm mais formação que população portuguesa*. [Consultado em 28 de Setembro de 2015] Disponível em: [http://www.oi.acime.gov.pt/docs/Estudos%20OI/Estudo\\_OI\\_15.pdf](http://www.oi.acime.gov.pt/docs/Estudos%20OI/Estudo_OI_15.pdf)

ACIME (2010). *Portugal é provavelmente o país europeu com melhores políticas de integração*. [Consultado em 1 de Outubro de 2015] Disponível em: [http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content\\_id=1616815](http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1616815)

Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. MA, USA: Addison- Wesley.

Andersen, U. (1990). Consultative institutions for migrant workers. In Z. Layton- Henry (Ed.), *The political rights of migrant workers in Western Europe*, pp. 94-112. London: Sage Publications.

Baganha, M. I. (1991). The social mobility of Portuguese immigrants in the United States at the turn of the nineteenth century. *International Migration Review*, 25 (2), 277-302.

Baganha, M. F., Malheiros, J., Jorge (1999a). Os Imigrantes e o Mercado de Trabalho. *Análise Social*, 150, (XXXIV), 147.

Baganha, M. F., Malheiros, J., Jorge (1999b). A cada Sul o seu Norte. Dinâmicas Migratórias em Portugal. In Santos, Boaventura Sousa (Org.), *Globalização. Fatalidade ou Utopia?*, pp. 135-159, Porto: Edições Afrontamento.

Baganha, M. I., & Marques, J. C., & Góis, P. (2002). *“O sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000*, Oficina do CES, nº173.

Baganha, M. F., Malheiros, J., Jorge (2002). *Os Movimentos Migratórios Externos e a sua Incidência no Mercado de Trabalho em Portugal. Estudos e Análises n.º14*, , Lisboa: Observatório de Emprego e Formação Profissional, IEFP

Baganha, M. I., & Fonseca, M. L. (2004). *New Waves: Migration from Eastern to Southern Europe*, Lisboa: Fundação Luso-Americana.

Baganha, M. I. (2005). Política de imigração: A regulação dos fluxos. *Revista Critica de Ciências Sociais*, 73, 29-44.

Baganha, M. I., & Marques, J. C. (2001). *Imigração e política: O caso Português*. Lisboa: Fundação Luso-Americana.

Baganha, M.I.& Peixoto, J.(1997). Trends in the 90's: *The portuguese migratory experience*. In M.I. Baganha (Ed.), *Immigration in Southem Europe*, pp. 15-40. Oeiras: Celta

Baker, P. E. (1934). *Negro- White adjustment*. New York: Association Press.

Begin, J. (1991). *Strategic employment policy: An organizational system perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Ulrich, Dave (2001). *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus.

Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C., Morais, S. S. G. (2004). *Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional*, (Vol. 3, n. 1, art. 8).

Borjas, G. J (1985). Assimilation, changes in cohort quality and the earnings of immigrants. *Journal of Labor Economics*, 3(4), 463-489.

Borjas, G. J. (1989). Economic theory and international migration. *In International Migration Review*, 23 (3), 457-485

Borjas, G. J. (1990). *Friends or Strangers*. Nova Iorque: Basic Books.

Bourhis, R. Y., Moise, L. C., Perreault, S., & Senécal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32(6), 369-386.

Boyd, M. (1989). *“Family and Personal Networks in Migration.”* Nova Iorque: Basic Books.

- Brameld, T. (1946). *Minority problems in the public schools*. New York: Harper.
- Butler, J., Ferris, G. e Napier, N. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. South Western. Cincinnati.
- Caetano, A. & Vala, J. 2002. *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Callovi, G. (2004). L'élargissement de l'UE et le développement des migrations. *Migrations Société*, 91.
- Campbell, D.T. (1965). Ethnocentric and other altruistic motives. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, pp. 283-301, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Cappelli, P. e Singh, H. (1992). *Integrating strategic human resources and strategic management* In Lewin, M e Sherer, P. *Research Frontiers in Industrial Relation and Human Resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Carrera, S., & Wiesbrock, A. (2009). *Civic integration of third-country nationals: nationalism versus europeanisation in the EU Immigration*. Centre for European Policy Studies.
- Castles, S. (1998). New Migrations, Ethnicity and Nationalism in Southern and East Asia, Working Paper WPTC-98-09, University of Oxford, Transnational Communities Programme.
- Castles, S. (2006). Why migration policies fail? *Ethnic and Racial Studies*, 27(2), 205-227. Chambers, S., & Kymlicka, W. (Eds.) (2002). *Alternative conceptions of civil society*. Princeton: Princeton University Press.
- Cardoso, A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Carneiro, R. C. (2006). *A mobilidade ocupacional do trabalhador imigrante em Portugal*. Lisboa: DGEEP, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Carvalho, L. (2004). *Impacto e reflexos do trabalho imigrante nas empresas portuguesas – uma visão qualitativa*. Lisboa: ACIME/OI



- Chambers, S., & Kymlicka, W. (Eds.) (2002). *Alternative conceptions of civil society*. Princeton: Princeton University Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição, São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Manole
- Chiswick, B. R., Lee, Y. L., & Miller, P. W. (2002). *Longitudinal analysis of immigrant occupational mobility: A test of the immigrant assimilation hypothesis*. IZA Discussion Paper nº 452.
- Cordeiro, João (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel*. Tese de doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa. ISCTE.
- Citrin, J., Green, D. P., Muste, C., & Wong, C. (1997). Public opinion towards immigration reform: The role of economic motivations. *Journal of Politics*, 59(3), 858-881.
- Coleman, J.S. (1958), "Snowball sampling: Problems and Techniques of chain referral sampling", *Human Organization*, V. 17, pp. 28-36.
- Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychological Bulletin*, 129(3), 414-446.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

- Delery, J. e Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento*. São Paulo: Makron Books
- Diani, M. (2008). The concept of social movement. In V. Ruggiero & N. Montagna (Eds.), *Social movements: A Reader*. London: Routledge.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). Aversive racismo. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 36, 1-51. CA, USA: Academic Press.
- Duarte, Jorge (2005), “Entrevista em profundidade”, in Duarte, Jorge; Barros, António (Orgs.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação Social*, 2ª ed. São Paulo: Atlas, pp. 62-83.
- Dryzek, J. (1996). Political inclusion and the dynamics of democratization. *The American Political Science Review*, 90(3), 475-487.
- Drucker, P. F. (1988). *As fronteiras da gestão*. Lisboa: Presença.
- Dustmann, C., & Preston, I. (2004). *Racial and economic factors in attitudes to immigration*. CReAM discussion paper. nº 1/04, London
- Eisenstadt, S. N. (1953). Analysis of patterns of immigration and absorption of immigrants. *Population Studies*, 7, 167-180.
- Eisenstadt, S. N. (1954), *The Absorption of Immigrants*. London. *Routledge & Kegan Paul*
- Ellis, C.; Sonnenfeld, J. A. (1994). *Diverse Approaches to Managing Diversity*, Human Resource Management, 33
- Esser, H. (1980). Aspekte der Wanderungssoziologie. *Assimilation und Integration von Wanderern, ethnischen Gruppen und Minderheiten*. Darmstadt: Luchterhand.
- Ethos. (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto
- Evans, P. (1985). *Bringing the state back in*. New York: Cambridge University Press.

Ferreira, Eduardo de Sousa; Rato, Helena (2000). *Economia e Imigrantes*. Oeiras: Celta Editora.

Fertin, M., & Schmidt, C. (2002). *The perception of foreigners and jews in Germany: A structural analysis of a large opinion survey*. IZA Discussion Paper n°431, Bonn.

Fonseca, M. L., & Malheiros, J. (2003), “«Nouvelle» immigration, marché du travail et compétitivité des régions portugaises.” *Géographie, Économie, Société*, 5 (2), 161-181.

Fonseca, M. L., & Goracci, M. (org.) (2007). *Mapa de Boas Práticas – Acolhimento e Integração de Imigrantes em Portugal*, Lisboa: OIM / ACIDI.

Fonseca, M. L. (Ed.)(2008a). *Cities in movement: Migrants and urban change*. Lisbon: CEG Lisbon University

Friedberg, R. (2000). You can't take it with you? Immigrant assimilation and the portability of human capital. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 221-251.

Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.

Gaertner, S. L., & Dovidio, J.F. (1986). The aversive form of racism. In S. L. Gaertner & J. F. Dovidio (Eds.), *Prejudice, discrimination and racismo: Theory and research*, pp. 61-89. Fl, USA: Academic Press

Gama, R. S. (2007). *Quando o talento foge para a empresa do lado*. Diário Económico

Gang, I., Rivera-Batiz, F., & Yurn, M. S. (2002). *Economic strain, ethnic concentration and attitudes towards foreigners in the European Union*, IZA Discussion Paper, 578, Bonn.

Gerhart, B. & Trevor, C. (1996). Employment variability under different managerial compensation systems. *Academy of Management Journal*, 39, p.1692-1712

Gil, A. C. (1999). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas

Giugni, M., & Passy, F. (2006). Influencing migration policy from outsider: The impact of migrant, extreme-right and solidary movement. In M. Giugni & F. Passy (Eds.), *Dialogues on migration policy*, pp. 193-214. Lanham: Rowan & Littlefield Publishers.

Glazer, N. (1988). The Future of Preferential Affirmative Action.

Góis, P., & Marques, J. C. (2006). Portugal as a semiperipheral country in the global migration system. *Conference on Lusophone Migration*, Georgetown University, Washington DC, November 17-19.

Góis, P., & Marques, J. C. (2007). *Estudo Prospectivo sobre Imigrantes Qualificados em Portugal*. Lisboa: ACIDI, I.P.

Góis, P., & Marques, J. C. (2010). Novos fluxos de imigração em Portugal: O novo posicionamento de Portugal no sistema migratório Europeu. In M. Baganha, J.C. Marques & P. o. Góis (Eds.), *Imigração Ucraniana em Portugal e no Sul da Europa: A emergência de uma ou mais comunidades?* 3, pp. 13-23. Lisboa: ACIDI IP.

Hillmann, F., & Hedwig, R. (1996) - “*Jenseits des brain drain. Zur mobilität westlicher Fach-und Führungskräfte nach Polen*”, in Discussion Paper FS I, Berlim, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, pp. 96-103.

Hipólito, J. A. (2006). *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas

Hitt, M. A. (2011). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella*; Tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC

Hitt, M. A. (2013). *Comportamento organizacional / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella*; Tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. – [3ª. Ed.]. – Rio de Janeiro: LTC

Hollifield, J. (2000). The politics of international migration: How can we bring the state back in. In C. Brettell & J. Hollifield (Eds.), *Migration theory: Taking across disciplines*. New York: Routledge.

Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635- 72.

Instituto Nacional de Estatística. (2003). *Migração*. [Consultado em 30 de Setembro de 2015] Disponível em:

[http://metaweb.ine.pt/sim/conceitos/Detalhe.aspx?cnc\\_cod=192&cnc\\_ini=11-04-2003](http://metaweb.ine.pt/sim/conceitos/Detalhe.aspx?cnc_cod=192&cnc_ini=11-04-2003)

Ivancevich, J. (1995). *Organizações. Comportamentos e Estruturas de Processos*. São Paulo: Atlas.

Jackson, John A. (1991). *Migrações*. Lisboa: Escher.

Jackson, S. e Shuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jenkins, J. C., & Form, W. (2005). Social movements and social change. In T. Janoski, R., R. Alford, A. M. Hicks, & M. A. Schwarz (Eds.), *The handbook of political sociology*, pp. 331-349. Cambridge: Cambridge University Press.

Johns, G. (1993). *Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation*. *Personnel Psychology*, 46, 569-592.

Jonhson, A. (1997). *Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Joppke, C. (2007). Transformation of immigrant integration: Civic integration and antidiscrimination in the Netherlands, France and Germany. *World Politics*, 59(2), 243-273.

Julien. Laferrière, F. (2008). La communautarisation de la politique migratoire. *Migrations Société*, 20, 116, 59-72.

Kandola, Rajvinder; Fullerton, Johanna. (1994). *Diversity: more than just an empty slogan*. *Personnel Management*; 26 (11)

Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2007). *The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms*. *Thunderbird International Business Review*, 49, 1-35

Katz, I., & Hass, R. G. (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(6), 893-905.

Konrad, Alison M.; Linnehan, Frank. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*; 38(3)

Kriesi, H. (2006). *Globalization and the Transformation of the National Political Space-Six European Countries Compared*. Paris: Cnrs- Pacte.

Lages, M. F., Policarpo, V. M., Marques, J. C. L., Matos, P. L., & António, J. H. C. (2006). *Os Imigrantes e a população portuguesa: Imagens recíprocas – análise de duas sondagens*. Lisboa: ACIME.

Lawler, E. E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50, 1033-1036.

Lazarsfeld, P. F.; Berelson, B.; & Gaudet, H. (1994). *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. New York: Duell, Sloan and Pearce.

Liff, Sonia. (1997). *Two Rotes to Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characteristics*. *Employee Relations*, 19, Bradford

Llinnehan, Frank; Konrad, Alison M. (1999). Diluting diversity. *Journal of Management Inquiry*, 8(4)

Malinovska, O. (1996) - *Migration und Migrationspolitik in der Ukraine nach 1991, Bericht des Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien (BIOst), n° 42/1996*, Berlim: Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit.

Malheiros, J. M. (2002), “«Nova» imigração e desenvolvimento regional: situação actual e oportunidades para as regiões portuguesas.” *Cadernos Sociedade e Trabalho*, Lisboa: MSST/DGEOP, n.º 2, pp. 69-87

Marques, M. M. (2004). *Singularidade Nacional e Construção da Cidadania. Algumas Reflexões sobre a Difícil Incorporação dos Imigrantes na Sociedade Portuguesa*. Lisboa: SociNova/ Migrações.

- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico*. São Paulo: Futura
- Michel, Helena, M. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). *Designing strategic human resource systems*. Organizational Dynamics, Summer, 36-52.
- Miller, M. (1981). *Foreign workers in Western Europe na emerging political force*. New York: Praeger publishers.
- Minayo, M.C.S. (1996). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. In *Educação em saúde e pesquisa qualitativa: Relações possíveis*, 16, pp.33-38. Araraquara.
- Money, J. (1999). *Fences and neighbors: The political geography of immigration control*. Ithaca: Cornell University Press.
- Morris, L. (2002). *Managing migrations: Civic stratification and migrants' rights*. London: Routledge.
- Negócios (2003). *Refugiados - Uma questão global*. [Consultado em 24 de Setembro de 2015]. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/capitalismos.html>
- Niessen, J. et al. (2007). *Index de Políticas de Integração de Migrantes*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- OCDE (2007). *The Labour Market Integration of Immigrants in Portugal*, OCDE, Employment, Labour and Social Affairs Committee.
- Olmedo. Pampillón, R. (2002). *A transferência internacional de mão-de-obra*, Cadernos Sociedade e Trabalho, 2, pp. 191-203. Lisboa: MSST
- Peixoto, J. (2002b). "Strong market and weak state: the case of foreign immigration in Portugal." *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 28(3), 483-497

- Peixoto, J. (2004). *“Highly skilled migration in Portugal: an overview.”* Socius Working Papers, n.º 3/2004.
- Peixoto, J. (2007). Dinâmicas e regimes migratórios: O caso das migrações internacionais em Portugal. *Análise Social*, 13(183), 445-469
- Pereira, S., & Vasconcelos, J. (2007). *Combate ao Tráfico de Seres Humanos e Trabalho Forçado: Estudos de Caso e Respostas de Portugal*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho (OIT)
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New direction for organization theory. Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pires, R. P. (2003). *Migrações e Integração*, Oeiras, Celta.
- Pires, R.P., & Pinho, F. (2007). Políticas de imigração em Portugal. In J. L. Viegas (Ed.), *Instituição e política* (Vol. 1). Lisboa: Celta Editora.
- Pires, S. (2002). Etnicização da imigração na imprensa Portuguesa. *Antropologicas*, 6, 247-264.
- Pires, S. (2004). *O terceiro sector imigrante e as associações dos imigrantes do Leste Europeu em Portugal: Estruturação de um novo espaço de cidadania?* Coimbra: CES.
- Pires, S. (2009). *A Segunda geração de imigrantes em Portugal e a diferenciação do percurso escolar: Jovens de origem Cabo-Verdiana versus jovens de origem Hindu-Indiana*, 23. Lisboa: ACIDI.
- Pires, S. (2010a). *Immigrant political mobilization in Portugal and Italy*. Firenze: European University Institute.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.



Purdue, D. (Ed.). (2007). *Civil societies and social movements, potentials and problems*. London: Routledge.

Quivx, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1992). “*Manual de investigação em ciências sociais*”, Lisboa: Gradiva.

Ramos, N. (1993). *Maternage em milieu portugais autochtone et immigré. De la tradition à la modernité*. Une ethnopsychologique, Tese de Doutoramento, Psicologia, Paris V. Sorbonne: Universidade René Descartes.

Ramos, N. (2006). *Migração, aculturação, estresse e saúde*. Perspectivas de investigação e de intervenção. *Psychology*, 41, 329.

Raposo, P. (Coord.) & Togni, P. (2009) *Fluxos matrimónias transnacionais entre brasileiras e portuguesas: Género e imigração*. Lisboa, Observatório da Imigração

Reis, J. (2009) *Mulheres imigrantes em Portugal: Memórias, dificuldades de integração e projectos de vida*. Lisboa, Observatório da Imigração, Coleção Estudos, nº 35.

Richardson, R. J. (2000). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*, 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Robbins, S. P. (2012). *Comportamento Organizacional*, 14ª ed. São Paulo

Rudolph, H. (1994) - “Ex Oriente Lux? Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler aus Mitteleuropa und der ehemaligen UdSSR an deutschen Forschungsinstituten.”, Discussion Paper FS I 94-105, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

Rutland, A., Pereira, C. R., Marques, J. C., Costa, L. P., Monteiro, M. B., Rodrigues, R. B., Lopes, R. C., Pires, S., Correia, T. S. (2012). *Os imigrantes e a Imigração aos Olhos dos Portugueses. Manifestações de preconceito e perspectivas sobre a inserção de imigrantes*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Rynes, S. L., Barber, A. E. & Varma, G. H. (2000). *Research on the employment interview: Usefulness for practice and recommendations for future research*. In C. L.

Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, pp. 250-277, Oxford: Blackwell

Santos, C. A. (2003). *Imagens de mulheres imigrantes na imprensa portuguesa: Análise do ano 2003*, Lisboa: Observatório da Imigração

Santos, V. (2004). *O discurso oficial do Estado sobre a emigração dos anos 60 a 80 e a imigração dos anos 90 à actualidade*. Lisboa: ACIME.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) (2012). Relatório Anual de Política. [Consultado em 1 de Fevereiro de 2016]. Disponível em: <http://rem.sef.pt/PagesPT/DocsPT/RelatPoliticos/Relat%C3%B3rio%20Pol%C3%ADtico%202012.pdf>

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) (2014). Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo. [Consultado em 1 de Fevereiro de 2014]. Disponível em: [http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa\\_2014.pdf](http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa_2014.pdf)

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) (2016). Natureza. [Consultado a 6 de Janeiro de 2016]. Disponível em: [http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/organizacao/index.aspx?id\\_linha=4165&menu\\_position=4130#0](http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/organizacao/index.aspx?id_linha=4165&menu_position=4130#0)

Schain, M. (2009). The state strikes back: Immigration policy in the European Union. *The European Journal of International Law*, 20(1), 93-109.

Silva, M. O. (2005). *Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Siméant, J.(2003). *La cause des sans-papiers*. Paris: Presses de Sciences-Po.

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva

Staring, M. (2001). Human Capital Index – o impacto do capital humano no retorno para os accionistas. *Recursos Humanos Magazine*, pp.30-33.

Statham, P., & Gray, E. (2005). *The politics of immigration and asylum policy in Western Europe*. Leeds: Centre for European Political Communications, Leeds' University.

Tachizawa, T. Ferreira, V. C. P.; Fortuna, A. A. M. (2004). *Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios*, 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV

Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). Na integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, pp.33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Tarrow, S. (1994). *Power in movement: Social movements, collective action, and politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Taylor, M. S. & Collins, J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Lock (Eds), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.

Teixeira, G. M.; Bastos, N. C. P. S. Oliveira, G. A. (2005). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV

Todaro, M. P. (1976). *Internal Migration in Developing Countries: A Review of Theory, Evidence, Methodology and Research Priorities*. In International Labour Office, Geneva.

Toffler, A. (1991). *Os novos poderes*. Lisboa: Livros do Brasil.

Tolda, J. (2007), "Quadros de Pessoal e imigração: uma análise crítica." Cadernos Sociedade e Trabalho, MTSS/GEP, n.º 9, pp. 69-83.

Tomasi, S. (1981). Sociopolitical participation of migrants in the receiving countries. In M. Kritz (Ed.), *Global trends in migration: Theory and research on international population movements*. New York: The Centre for Migration Studies.

Viana, C. (2009). “Portugal é o mais “generoso” em políticas de integração”. *Público*. [Consultado em 25 de Setembro de 2015] Disponível em [http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-mais-generoso-em-politicas-deintegracao\\_1403698](http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-o-mais-generoso-em-politicas-deintegracao_1403698)

Viprey, M. (1996). «*La main-d’oeuvre étrangère dans un contexte de crise de l’emploi*», *Espace, Populations, Societes*, número 2-3, Paris, pp. 405-419.

Zolberg, A. R. (1981). “*International Migration in Political Perspective*”, in KRITZ, Mary M.e KEELY, Charles B. (eds.), *Global Trends in Migration: Theory and Research on International Population Movements*, New York: Center for Migration Studies

Wright, P. e McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 295-320.





## **V. Apêndices**





## Apendice 1

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### **Grupo 1: Identificação**

Idade:

Nacionalidade:

Estado Civil:\_\_\_\_\_Nº de filhos\_\_\_\_\_ Concelho de residência atual:\_\_\_\_\_

Primeiro país de emigração:\_\_\_\_\_ Outros países:\_\_\_\_\_

Nível de Escolaridade:

Localização geográfica da organização:

Ocupação Profissional:

Há quanto tempo está na organização?

#### **Grupo 2: Situação anterior ao projeto migratório/decisão de emigrar/condições para a emigração**

1. De uma forma geral, como surgiu a decisão de emigrar?
2. Pode descrever-me a como era a sua situação profissional no seu país de origem antes da experiência de emigração?
3. Portugal foi a sua primeira opção? Se sim, porquê?

#### **Grupo 3: Portugal e a situação laboral**

4. Em que ano chegou a Portugal?
5. Com quem emigrou?
6. Qual foi a sua primeira impressão quando chegou a Portugal?
7. Como se integrou no nosso país? Quais as dificuldades que sentiu?
8. Beneficiou de algum tipo de apoio por parte do estado?
9. Como conseguiu encontrar emprego?
10. Como ocorreu o processo de recrutamento na organização?

11. Como avalia a sua situação profissional? Tem progredido na carreira?
12. De uma forma geral, quais os aspetos positivos que identifica na sua atividade profissional atual?
13. E quais os aspetos negativos? (diferenças de remuneração, ambiente de trabalho, a própria língua, cultura, diferença de incentivos, avaliação de desempenho)
14. Alguma vez sentiu ser alvo de preconceito?
15. Se sim, como é que este se manifestou?
16. E a organização ao ter essa percepção tomou alguma medida?
17. Atualmente, como caracteriza o seu processo de integração na organização?
18. Consegue enumerar que tipo de políticas e práticas a organização utiliza para facilitar a integração dos seus trabalhadores?
19. Quando ingressou na organização, foi apresentado formalmente a todos os seus colegas, assim como aos profissionais a quem deverá recorrer em caso de alguma dúvida?
20. Durante o seu percurso na organização são-lhe fornecidas acções de formação? São iguais para todos os trabalhadores? Sente algum tipo de discriminação?
21. Em termos gerais, alguma vez sentiu qualquer tipo de pressão pelos portugueses por ser imigrante?
22. Como avalia o impacto do facto de ser emigrante oriundo dos países de leste na sua vida profissional?
23. Futuramente pretende viver em Portugal ou retornar ao seu país de origem?
24. Se sim, porquê e quando?
25. Que sugestão daria a um(a) cidadão(ã) que pretende emigrar para Portugal?
26. Gostaria de saber se tem alguma situação que não tenha sido abordado que queira referir?

**Obrigado!**